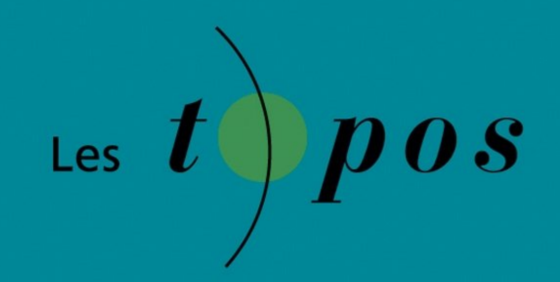


LES STRATÉGIES DE L'ENTREPRISE

4e édition



Frédéric
Leroy



Conseiller éditorial

Christian Pinson



ISBN 978-2-10-058665-3

Sommaire

CHAPITRE 4
L'internationalisation

CHAPITRE 5
Les voies de développement stratégique

CHAPITRE 6
Les matrices de portefeuille

CHAPITRE 7
Les modes de développement

AVANT-PROPOS

Cet ouvrage est principalement destiné aux étudiants des universités et des écoles de management. Il présente et met en perspective les notions qui permettent d'expliquer les différentes stratégies suivies par les entreprises. Il permet aussi de mieux comprendre la dynamique et les évolutions qui structurent le champ de l'analyse stratégique. Dans un souci constant d'illustration, il s'appuie sur de nombreux exemples issus de l'actualité récente de la vie des entreprises.

Le terme de stratégie est d'origine militaire. Selon l'étymologie grecque, la stratégie est l'art de conduire une armée et de disposer judicieusement ses troupes afin de remporter la victoire. Cette définition peut être transposée au monde de l'entreprise. La stratégie d'entreprise consiste, en effet, à « se fixer des objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation puis à allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable ». La stratégie est une fonction de direction générale, elle concerne la totalité de l'entreprise et s'inscrit dans le long terme. Au-delà de tactiques variées, d'adaptations conjoncturelles et de déclinaisons opérationnelles, elle repose sur la cohérence et la continuité de l'action dans le temps.

Dans l'élaboration de sa stratégie, l'entreprise doit identifier les facteurs de compétitivité et s'efforcer de les maîtriser mieux que ses concurrents. La stratégie est donc toujours relative ; elle se mesure aux concurrents. Mais la stratégie est aussi plurielle et multiple. Elle ne passe pas par l'application de quelques recettes et ne relève pas d'un calcul ou de l'utilisation automatique de quelques outils. Elle est aussi un espace de liberté pour le dirigeant. C'est pourquoi nous parlons ici des stratégies de l'entreprise.

Concrètement, l'entreprise doit choisir la direction et les modalités de son développement ; elle doit circonscrire son périmètre d'activité et déterminer sur quels éléments elle entend construire son avantage concurrentiel. Le plan de cet

ouvrage recouvre les principales étapes de cette démarche : le chapitre 1 traite de l'analyse concurrentielle et sectorielle. Le chapitre 2 présente les principales sources d'avantage concurrentiel (stratégies de coût-volume ou de différenciation). Le chapitre 3 expose de nouvelles approches de la stratégie et présente la théorie des ressources et des compétences. Le chapitre 4 aborde l'internationalisation de l'entreprise tandis que le chapitre 6 présente les voies de développement stratégique (diversification, intégration verticale, spécialisation et externalisation). Le chapitre 7 traite des matrices de portefeuille. Enfin, le chapitre 8 aborde les principales modalités de développement (croissance interne ou externe, alliances stratégiques).

La stratégie conduit aussi à transformer l'organisation, à prendre en compte et à adapter ses structures, ses comportements et sa culture. Cette phase de mise en œuvre et de déclinaison de la stratégie dans les différentes fonctions de l'entreprise n'est pas développée dans cet ouvrage, mais elle est très importante. Une stratégie bien conçue mais mal mise en œuvre ou peu soucieuse de la réalité concrète de l'entreprise est condamnée à l'échec.

L'auteur remercie par avance les lecteurs de cet ouvrage. Il espère répondre à leurs interrogations et leur proposer quelques axes de réflexion qui leur permettront de mieux apprécier la diversité des démarches stratégiques suivies par les entreprises.

CHAPITRE 1

L'analyse concurrentielle

L'un des principes de la stratégie est de bien analyser l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. La démarche stratégique de l'entreprise est, en effet, orientée, contrainte ou facilitée, par les multiples déterminants de l'environnement. L'environnement peut être abordé de façon étroite. Il s'agit alors pour l'entreprise d'analyser son marché, ses clients, ses concurrents. Mais on peut aussi adopter une perspective plus large intégrant des éléments économiques, juridiques, sociologiques, politiques, démographiques et technologiques. La difficulté est donc d'apprécier tous ces différents éléments et d'évaluer leur impact sur la conduite et la performance de l'entreprise.

I L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

1 L'analyse du macro-environnement

En tant que système social, toute entreprise est influencée par une multitude de facteurs macro-environnementaux. Les *facteurs démographiques* (augmentation de la durée de vie, baisse de la natalité, vieillissement ou rajeunissement de la population…), peuvent contrarier ou favoriser le développement de l'entreprise. *L'évolution économique* constitue aussi un élément important. Le PNB, le taux de chômage ou d'inflation, les coûts salariaux, l'évolution de la consommation, la politique monétaire d'un pays, les taux de change entre monnaies influencent les stratégies des entreprises. Il en va de même pour les *mutations sociologiques*, que ce soit l'accroissement du travail des femmes, la plus grande mobilité sociale ou géographique, l'accroissement des dépenses et du temps accordé au loisir ou l'importance donnée à la protection de l'environnement et à l'écologie.

Les prix du coton ont connu une forte hausse en 2010, d'environ 65 %, alourdissant ainsi les coûts de production des enseignes de l'habillement. Cette augmentation a contribué aux mauvais résultats de Gap, dont les coûts de production ont augmenté d'environ 20 %. • En 2011, la flambée des prix du lait a pesé sur les résultats des groupes fromagers français, comme Bel, Bongrain ou Lactalis, lourdement tributaires des matières premières qui représentent jusqu'à 80 % du prix de revient d'un fromage. • En 2008, suite à la forte hausse du pétrole, Michelin, très sensible au prix des matières premières, a mis en place un système de tarification indexé sur le cours du pétrole. Près de 60 % des coûts de production d'un pneu proviennent en effet de produits dérivés du pétrole.

Les facteurs politiques (instabilité gouvernementale, changements de politique) et *les contraintes réglementaires* (réglementation, droit du travail, législation sociale, fiscalité, mesures protectionnistes, lois anti-trust) orientent le développement et les performances des entreprises.

Les attentats du 11 septembre 2001 ont entraîné, dans les mois qui ont suivi, une chute de 30 % du trafic aux États-Unis et de 5 % du trafic mondial. On estime que, suite à la chute de la demande, à la réduction du nombre de vols et des flottes aériennes, plus de 10 000 personnes ont été licenciées aux États-Unis. • Le marché du meuble en France connaît une stagnation due à la hausse des prix immobiliers, beaucoup de Français profitant des déménagements pour changer de meubles. Les primes à la casse offertes par le gouvernement pour soutenir l'industrie automobile ont eu aussi une incidence indirecte, certains consommateurs préférant arbitrer en faveur de l'achat d'une voiture plutôt que de meubles. • En 2010, le marché des jeux d'argent en ligne a été officiellement ouvert à la concurrence en France. L'autorité de régulation des jeux en lignes a agréé 35 opérateurs qui ont reçu 40 licences (pour le poker, les paris sportifs et hippiques). • Aux États-Unis, la Federal Trade Commission a mis 11 mois avant d'approuver la fusion entre Exxon et Mobil et a imposé aux deux groupes de se séparer de 2 500 stations services et de quelques raffineries.

L'évolution technologique modifie radicalement la gestion de certaines activités et détermine la compétitivité des entreprises. Elle crée de l'incertitude : tarder à adopter une technologie peut détériorer une position concurrentielle. Trop se précipiter alors que les standards technologiques ne sont pas stabilisés peut conduire à investir en pure perte.

Les ventes en ligne connaissent une forte progression et atteignent plus de 40 milliards d'euros en France en 2012. On estime que la vente en ligne, portée par la hausse du taux d'équipement Web dans les foyers français, devrait peser plus de 10 % du commerce dans l'Hexagone, ce qui contraint tous les distributeurs traditionnels, comme Zara, Kiabi ou Toys'R'Us, à ouvrir leurs propres magasins en ligne.

Les facteurs macro-environnementaux sont d'autant plus nécessaires à prendre en compte que les économies s'internationalisent, deviennent interdépendantes et que les fournisseurs, les clients ou les concurrents se globalisent eux aussi. Mais, pratiquement, il est difficile pour les entreprises de faire une analyse exhaustive du macro-environnement. Elles préfèrent se focaliser sur quelques variables clés et sur leurs concurrents, ainsi que sur leurs partenaires dans la filière économique.

2 L'analyse sectorielle

Les entreprises doivent prendre en compte les forces qui structurent la concurrence au sein d'un secteur. Cette approche repose sur les travaux en économie industrielle selon lesquels les structures de marché influent sur la rentabilité globale du secteur et conditionnent la concurrence, le comportement des entreprises et leurs performances. Pour Porter (1982), les conditions de concurrence sont influencées par cinq forces :

- pression des fournisseurs,
- pression des clients,
- produits de substitution,
- barrières à l'entrée et menace de nouveaux entrants,
- rivalité entre concurrents.

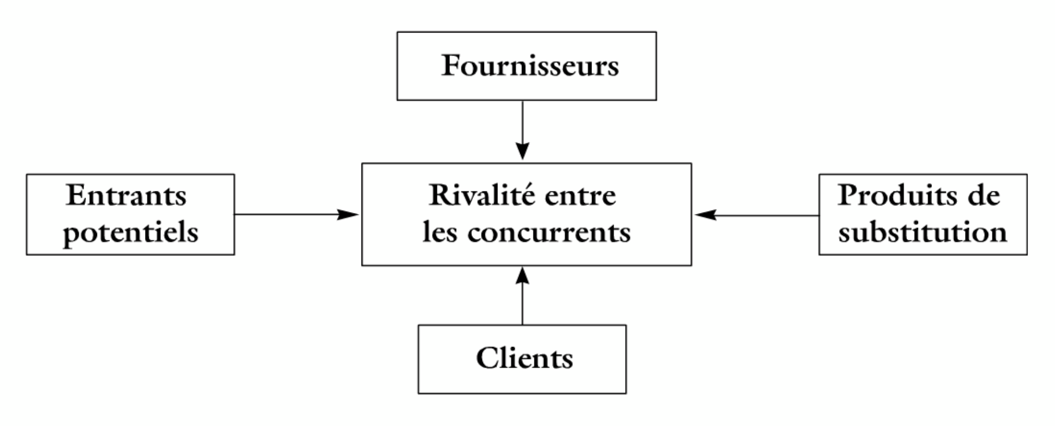


Fig. 1.1 – Les 5 forces de Porter

Ce schéma permet, selon Porter, de mesurer l'attractivité d'une industrie et de repérer les acteurs qui sont en position de force.

> *Le pouvoir des fournisseurs*

La stratégie d'une entreprise dépend de son positionnement dans la filière économique. Où est-il préférable de se situer, en amont ou en aval ? Quel est le stade le plus rentable de la filière ? La réponse à ces questions dépend du pouvoir de négociation des fournisseurs par rapport aux clients.

Le degré de concentration relative : le rapport de force entre fournisseurs et clients dépend de leur concentration relative. Ceux d'entre eux qui sont les plus concentrés bénéficient d'une position favorable. Un secteur est concentré lorsque les trois ou quatre premières entreprises du secteur détiennent la majorité des parts de marché. Un secteur est fragmenté ou atomisé quand il réunit une multitude d'acteurs de faible poids.

> Dans le secteur très dynamique des médicaments génériques, les petits acteurs du marché peinent à s'imposer face aux poids lourds du secteur comme Teva, Biogaran ou Merck et Sandoz. Les pharmaciens ne choisissent en effet que deux gros fournisseurs pour leurs génériques et changent rarement d'approvisionneur. En dessous de 15 % de part de marché, il est difficile de s'imposer. • La distribution de voyages sur internet permet aux tours opérateurs de toucher leurs clients directement. Elle devrait représenter 50 % des ventes de voyages. Pour répondre à cette menace, les agences de voyages indépendantes rejoignent des enseignes connues, tandis que les grands réseaux fusionnent ou mutualisent leurs ressources. Afat et Selectour ont ainsi créé AS Voyages, premier réseau français de distribution, qui regroupe plus de 1 150 agences de voyage en France. L'objectif est de créer des ensembles suffisamment forts pour mieux négocier avec les TO. Il s'agit à la fois de sécuriser l'accès aux produits et d'obtenir de meilleures conditions tarifaires. L'obtention d'une taille critique permet aussi de pouvoir distribuer des produits exclusifs et de se démarquer de la concurrence.

Lorsque les fournisseurs sont peu nombreux ou disposent d'une taille importante, leur position face aux clients est favorable.

> Pendant longtemps, seul acteur de poids du secteur, Intel a imposé ses conditions commerciales aux constructeurs d'ordinateurs personnels. L'entreprise impose aussi son logo « Intel Inside » sur les ordinateurs. Elle renforce ainsi sa notoriété et signifie que la valeur de l'ordinateur réside d'abord dans le microprocesseur. Aussi, de

nombreux constructeurs ont diversifié leur source d'approvisionnement lorsque de nouveaux concurrents tels AMD se sont attaqués à Intel. • Lactalis, gros fournisseur de produits laitiers, souhaitait une hausse des prix de 5 à 6 % de la part de la grande distribution. Face au refus de Leclerc, Lactalis a choisi de ne plus livrer ses grandes marques (camembert ou beurre Président, lait Lactel, yaourts La laitière ou mozzarella Galbani) aux centres Leclerc pendant près d'une année. Mais, le groupe a continué à fournir Leclerc pour ses marques de distributeur.

Afin d'accroître leur taille et leur pouvoir de négociation face aux distributeurs, les entreprises peuvent s'appuyer sur la croissance externe et racheter des concurrents.

Grâce à sa taille et à son pouvoir de négociation, un fournisseur peut maîtriser sa distribution sans la détenir en propre. On parle alors de quasi-intégration en aval.

Benetton ne possède pas son réseau de distribution mais contrôle les prix pratiqués ainsi que l'agencement des magasins. Cette quasi-intégration permet de réduire les coûts et les risques et de garder un contrôle étroit de la filière.

Un fournisseur soumis à la pression des clients peut sécuriser sa distribution ou réduire ses coûts de commercialisation en s'intégrant en aval et en devenant lui-même distributeur.

Nouvelles Frontières a développé son propre réseau d'agences. Grâce à cet avantage, NF peut baisser le prix de ses voyages et de ses séjours. • Disney sécurise la distribution et la diffusion de ses produits en contrôlant des chaînes de télévision telles que ABC, ESPN ou Disney Channel.

Le degré de différenciation : en se différenciant par la qualité du produit, par la technologie ou par l'image de marque, le fournisseur peut résister à la pression des clients.

Les équipementiers dans l'industrie automobile retrouvent du pouvoir de négociation dès lors qu'ils sont capables de proposer aux constructeurs des systèmes à forte valeur ajoutée. Ainsi, les équipements qui permettent aux voitures de mieux respecter les contraintes environnementales (rejet de CO_2, consommation…) sont fortement valorisées par les constructeurs. Le rapport de force évolue aussi car il existe aujourd'hui plus de constructeurs automobiles (entrée de constructeurs asiatiques) qu'au début des années 2000, alors que le nombre d'équipementiers a diminué suite aux mouvements de restructuration et de concentration. Valéo propose ainsi des produits

innovants facilitant la conduite (système d'aide pour se garer, économies en carburant, protection de l'environnement…) générant de fortes marges, mais délaisse la fabrication de produits banalisés à faible valeur ajoutée (démarreur, embrayeur, essuie-glaces…). • Nestlé développe une stratégie de marques « milliardaires » (réalisant plus d'un milliard de francs suisses) comme Nescafé, Maggi, Herta ou KitKat. Grâce à ses marques, Nestlé est en position de force face à la grande distribution. • Pour répondre à la forte demande de produits Apple, les opérateurs de téléphonie mobile acceptent de subventionner les nouveaux iPhones, à hauteur de 320 euros. Certains clients sont en effet prêts à quitter leur opérateur si ce dernier n'offre pas les derniers produits de la marque à la pomme, qui peut ainsi négocier en position de force.

Le coût de transfert élevé: le fournisseur est en position de force lorsqu'il est coûteux pour un client de se tourner vers un autre interlocuteur. C'est le cas si la valeur d'un produit dépend de la technologie du fournisseur, de la qualité des matières premières (on parle alors de qualité liée) ou si les achats au fournisseur représentent un poste important dans la structure de coût du distributeur.

> *Le pouvoir des clients*

Symétriquement, le pouvoir des clients est élevé lorsque ces derniers sont concentrés et les fournisseurs dispersés. S'il représente un débouché incontournable ou difficilement substituable pour le fournisseur, le client est en position de force et peut imposer des conditions commerciales très dures au fournisseur.

Clarins, entreprise spécialisée dans les produits cosmétiques a fait le choix de n'être distribuée que dans des parfumeries ou dans des espaces réservés de grands magasins. Mais Clarins doit faire face à la concentration de la distribution et des chaînes spécialisées comme Sephora ou Marionnaud. • Wal-Mart impose à ses fournisseurs des conditions draconiennes, non seulement sur les prix mais aussi sur les créneaux de livraison, très précis, avec des pénalités en cas de retard. Par ailleurs, c'est aux fournisseurs de gérer le linéaire et les éventuels pics de consommation. De plus, les fournisseurs doivent adopter le système d'EDI (échange de données informatisées) de Wal-Mart et s'intégrer à son système logistique. Les principaux fournisseurs ont des bureaux dans le siège de Wal-Mart avec des équipes dédiées chargées de gérer au mieux l'interface entre eux et le distributeur.

Pour sécuriser ses approvisionnements et en maîtriser les prix, un client peut s'intégrer en amont et racheter certains de ses fournisseurs.

> *Les produits de substitution*

Ils remplissent la même fonction que le produit qu'ils remplacent tout en améliorant les performances. La menace apportée par les produits de substitution repose souvent sur la technologie, ce qui la rend plus difficile à anticiper.

> Le message électronique (e-mail) remet en cause la distribution de courrier. Ainsi la Poste estime que plus de 40 % des factures se feront sous forme électronique en 2010, ce qui représente un manque à gagner significatif. • Les smartphones et les tablettes tendent à se substituer aux ordinateurs PC, que ce soit dans le grand public mais aussi auprès des entreprises qui n'hésitent plus à équiper leur personnel en tablettes plutôt qu'en PC. Les smartphones et les tablettes menacent aussi de se substituer aux consoles portables de Nintendo et Sony.

L'entreprise menacée par des produits de substitution baisse ses prix, améliore la qualité du produit ou offre des services associés afin de fidéliser ses clients. Elle peut aussi acquérir les compétences nécessaires à la fabrication du produit de substitution ou même se diversifier.

> Le développement de la vidéo a contraint les exploitants de salle de cinéma à améliorer les conditions de projection et le confort des spectateurs (grand écran, son Dolby, sièges confortables, services associés, cartes d'abonnement...). • Les boissons à base de cola sont menacées par des boissons moins nuisibles à l'organisme, telles que l'eau ou les jus de fruits. Pepsi Cola et Coca-Cola développent donc leur présence dans les eaux minérales, en rachetant des sources, ainsi que dans les jus de fruits.

> *Les barrières à l'entrée et les nouveaux entrants*

Les barrières à l'entrée sont des obstacles qui conditionnent l'arrivée de nouveaux entrants dans une activité. Elles dépendent soit des caractéristiques de l'activité, soit des efforts des acteurs en place pour empêcher l'irruption de nouveaux concurrents.

Le taux de croissance de l'activité: lorsque les perspectives de croissance d'une activité sont faibles, le nouvel arrivant doit se développer au détriment des concurrents déjà en place.

Dans le secteurs des colas, la menace de nouveaux entrants est faible, en raison de l'existence de leaders forts comme Coca-Cola et Pepsi mais aussi parce que le marché est moins porteur et concurrencé par des produits plus diététiques comme les jus de fruits ou les eaux minérales.

L'intensité concurrentielle: une forte concurrence et une guerre des prix limitent la menace de nouveaux entrants.

Contrairement aux apparences, comme l'a montré Porter, une industrie en forte croissance n'est pas forcément attractive car elle peut aussi être synonyme de forte intensité concurrentielle. Et des secteurs à faible intensité technologique, avec une croissance faible, peuvent afficher des profits supérieurs à certaines industries à forte valeur ajoutée mais où la concurrence est forte, les barrières à l'entrée faibles et la volatilité des clients élevée.

Le secteur des consoles de jeux est très concurrentiel, tout en connaissant une forte croissance. Sega a été contraint de se retirer et les acteurs en place ont vendu leurs consoles à perte pendant plusieurs années. La concurrence portait sur les prix, les performances en puissance et en finesse graphique, ainsi que sur le catalogue de jeux disponibles.

L'intensité capitalistique: si de gros investissements sont nécessaires pour pénétrer une activité, le nombre d'entrants potentiel sera limité.

Les investissements dans les unités de fabrication d'écrans plats sont très élevés (environ 2 milliards de dollars pour une usine), ce qui conduit certains acteurs du secteur comme LG et Philips ou Sony et Samsung à s'allier, ce qui constitue une barrière d'entrée importante pour de nouveaux entrants comme Dell. • Les opérateurs mobiles virtuels qui achètent des minutes en gros à Orange, Bouygues ou SFR constituent de nouveaux entrants. Mais ils permettent aussi aux gros opérateurs d'amortir les dépenses d'infrastructure et les investissements réalisés dans les réseaux. Ils sont aussi tributaires des tarifs pratiqués par les opérateurs hébergeurs. De plus, ils peinent à s'installer sur le marché en raison de la difficulté de se différencier qui avive la concurrence et la guerre des prix.

Le protectionnisme et les barrières légales: certaines activités sont protégées par des quotas, des droits de douanes ou une législation protectionniste qui limitent l'entrée de nouveaux concurrents.

La concentration du secteur et l'existence de leaders forts: des leaders disposant de fortes parts de marché et capables de soutenir une guerre des prix ou de faire des investissements massifs pour soutenir leur marque, constituent une forte barrière à l'entrée.

Suite à la libéralisation des jeux en ligne, de nombreux acteurs sont entrés sur le marché. Quelques opérateurs historiques du jeu comme le PMU et la FDJ, avec plus de 15 % du marché, se sont imposés aux côtés de nouveaux entrants, *pure players* comme BetClic ou Bwin ou, pour le poker, des opérateurs spécialisés comme Winamax et Pokerstars. • Dans le secteur de la construction aérienne, la présence de deux co-leaders comme Airbus et Boeing contraint des acteurs comme Embraer, Bombardier ou ATR à se positionner sur le segment des courts courriers. • Le marché des voyagistes connaît une concentration croissante en France depuis une dizaine d'années. En 2000, Nouvelles Frontières a été repris par le groupe allemand TUI, qui a ensuite absorbé le Britannique First Choice qui avait lui-même acquis Marmara. Son concurrent principal, C & NN, a repris Thomas Cook puis Jet Tours. À côté de ces deux leaders européens, le groupe suisse Kuoni a racheté plusieurs tours opérateurs et le Français Fram a procédé aussi à plusieurs acquisitions.

Mais ces avantages ne garantissent pas des positions inexpugnables.

Aujourd'hui, les profits des laboratoires pharmaceutiques sont menacés par les génériques (on estime que certains grands laboratoires vont perdre près de 50 % de leur chiffre d'affaires dans les années qui viennent), les gouvernements aussi sont soucieux de réduire les dépenses de santé et les autorités sanitaires sont de plus en plus strictes pour les autorisations de mise sur le marché. • Dans le secteur de la téléphonie mobile, l'intensité concurrentielle a augmenté avec l'arrivée de nouveaux entrants, tels les opérateurs virtuels comme Virgin Mobile, qui ne disposent pas de réseaux, puis avec celle de Free qui a cassé les prix pour s'imposer sur le marché tout en proposant une offre attractive. Les grands opérateurs qui ont vu leurs marges se réduire agitent la perspective de licenciements et reculent leurs investissements.

Réciproquement, si le secteur est fragmenté, de nouveaux entrants peuvent s'appuyer sur leur taille.

Leclerc et Carrefour s'appuient sur leur taille et une bonne connaissance de leurs clients pour se développer dans la distribution de voyages.

Les volumes produits : les entreprises déjà en place qui produisent de volumes importants peuvent s'appuyer sur les économies d'échelle et baisser les prix pour préserver leurs parts de marché. Le nouvel entrant est contraint à de lourds investissements pour se développer et la guerre des prix peut lui être fatale.

Coca-Cola et Pepsi-Cola ont été attaqués par de nouveaux entrants, comme Virgin Cola. Les deux leaders ont réagi en augmentant leurs dépenses de marketing, en accroissant la pression sur les distributeurs et en réduisant leurs prix. Cette réaction a entraîné l'éviction de la plupart des concurrents incapables de soutenir une guerre des prix et d'investir suffisamment pour construire une marque mondiale. • Lorsque Microsoft s'est lancé dans le domaine des consoles de jeux vidéo, Sony et Nintendo, forts de leurs parts de marché et de leurs économies d'échelle, ont baissé les prix. Microsoft, pour obtenir des volumes suffisants et imposer sa Xbox sur le marché, a dû la vendre à perte pendant plusieurs années. • Nokia, qui possédait plus de 40 % de parts de marché dans la téléphonie mobile au milieu des années 2000, pouvait à la fois baisser ses prix et gagner des parts de marché dans les pays émergents avec des appareils à bas coûts et bas prix. Les volumes produits lui permettaient aussi de lancer des appareils haut de gamme dans les pays développés. Cette stratégie gagnante a cependant été remise en question avec l'apparition des smartphones, dont Nokia a négligé l'importance.

Cependant, les nouveaux entrants bénéficient parfois d'équipements moins anciens, plus automatisés et productifs ou de coûts salariaux plus faibles.

Les nouveaux entrants dans le transport aérien peuvent se concentrer sur quelques lignes rentables, mieux calibrer leur structure et proposer des salaires à l'embauche plus faibles. C'est l'une des raisons du succès de Virgin Atlantic, pourtant concurrente de Bristish Airways.

Les avantages d'ancienneté : les entreprises en place comptent sur leur connaissance du marché, sur l'expérience, la force de la marque, ainsi que sur la confiance gagnée auprès de leurs partenaires pour contrer leurs nouveaux concurrents.

L'importance des coûts de transfert : la difficulté pour une entreprise de changer de fournisseur ou de client constitue aussi une protection pour les acteurs en place sur un marché.

Dans le secteur de la téléphonie mobile, le problème est de retenir les clients séduits par les offres promotionnelles proposées par les

concurrents et par la portabilité des numéros. Les opérateurs s'efforcent ainsi de rendre plus difficile le désabonnement en imposant des délais de résiliation. • Changer de banque entraîne des démarches auprès de tous les acteurs qui font des versements ou des prélèvements sur un compte. Un des enjeux pour les concurrents est d'abaisser les coûts de transfert en facilitant ces démarches.

La rareté des ressources et *les contacts privilégiés avec les fournisseurs* ou les distributeurs constituent des barrières à l'entrée. Les entreprises en place peuvent aussi confisquer les savoir-faire, ce qui implique pour le nouvel entrant de débaucher au prix fort.

Dans l'horlogerie, les grandes marques comme Hermès, Richemont ou Swatch, possesseur de Bréguet, Blancpain ou Omega, cherchent à sécuriser l'accès aux composants (boîtiers de montre, mécanismes d'horlogerie). LVMH a ainsi acquis Leman Cadran, fabricant de boîtiers de haute horlogerie, ainsi que La Fabrique du Temps, un fabricant de mouvements mécaniques.

La technologie: les entreprises en place peuvent élever des barrières à l'entrée et se protéger en déposant des brevets. De plus, certaines firmes, comme Intel, n'attendent pas l'arrivée à maturité de leurs produits pour en sortir de nouveaux. En imposant ce rythme d'innovation, elles conservent une avance sur les nouveaux entrants.

Pour protéger ses dosettes contre la concurrence, Nespresso a déposé 1700 brevets. Ses concurrents ont donc dû mettre au point des dosettes compatibles, mais différentes dans leur conception. • Avec la tombée dans le domaine public des brevets de certains médicaments vedettes de Sanofi, le chiffre d'affaires du Plavix, un antithrombique, et de l'Avapro dans le traitement de l'hypertension, devrait chuter de plus de 80 % face à l'arrivée de médicaments génériques. Sanofi doit donc investir dans le développement de nouveaux médicaments. Les grands laboratoires mettent aussi l'accent sur les anti-asthmatiques ou les vaccins, qui sont plus difficiles à copier.

Les barrières commerciales: les entreprises en place peuvent s'appuyer sur leur notoriété, la force de leur marque. Le nouvel entrant est contraint d'investir massivement pour se faire connaître. Les acteurs du secteur peuvent aussi limiter l'accès à la distribution, en occupant les meilleurs emplacements ou en préemptant l'accès au réseau de distribution.

Certaines marques, pour limiter l'arrivée de nouveaux entrants sont aussi présentes sur toute la gamme. Le nouvel entrant doit alors effectuer de gros investissements pour être visible.

> *La rivalité entre les concurrents*

Les entreprises doivent évaluer la rivalité avec leurs concurrents directs. L'intensité de la concurrence dépend de nombreux facteurs.

Le taux de croissance de l'activité : lorsqu'un marché est en progression, la croissance des acteurs ne se fait pas nécessairement au détriment des concurrents. Mais dès que l'activité ralentit, la croissance de l'entreprise passe par l'acquisition de parts de marché des concurrents. La course à la taille et les menaces de concentration avivent alors la compétition.

Le nombre et la taille des concurrents : lorsque les concurrents sont de taille comparable, l'intensité concurrentielle est plus vive. Il en va de même lorsque le nombre d'acteurs est élevé.

Les coûts fixes et des coûts de stockage élevés : lorsque les coûts fixes sont importants, les petites entreprises qui ont moins de ressources et qui ne peuvent amortir ces coûts sur de grandes séries sont en position défavorable.

La croissance par paliers : si la croissance d'une activité nécessite de franchir des paliers d'investissement (construction d'usines, par exemple), les acteurs doivent investir massivement et courent le risque d'une surproduction temporaire qui fera baisser les prix.

L'existence de barrières à la sortie : une trop grande spécialisation des actifs limite la conversion dans une autre activité. Il est alors difficile d'utiliser dans d'autres domaines l'outil industriel ou les compétences accumulées. L'activité peut aussi être difficilement vendable car trop ancienne.

La similitude des concurrents : plus le profil des concurrents est proche, plus la rivalité est forte. Les coûts de transfert d'un produit à un autre sont alors faibles et les clients choisissent d'abord en fonction du prix.

> Ainsi dans le secteur automobiles, des constructeurs généralistes comme Renault, PSA Citroën, Fiat, Ford ou Opel ont une offre comparable, ce qui attise fortement la concurrence.

Les acteurs cherchent donc à se différencier et à se positionner dans des niches, mieux protégées et souvent plus rentables.

La construction d'un écosystème: elle consiste à maîtriser ou à utiliser à son avantage l'ensemble des forces de Porter. L'écosystème multiplie les barrières à l'entrée et permet à l'entreprise d'entrer dans un cercle vertueux.

Apple a su construire un véritable écosystème qui renforce l'avantage concurrentiel de ses produits. Outre les qualités de son iPod, lancé en 2001, Apple a construit simultanément un magasin en ligne, iTunes, offrant un large catalogue, convivial pour les utilisateurs et permettant aux Majors de compenser les pertes de revenus causées par la dématérialisation des contenus et le piratage. Les parts de marché de l'iPod et d'iTunes dépassaient 70 %! Cet écosystème était renforcé par des accessoires vendus avec de fortes marges, par le co-branding ou par les royalties versées à Apple par les fabricants de stations d'écoute permettant de brancher son baladeur. Cet écosystème a été reproduit avec l'iPhone, puis avec l'iPad, qui s'appuient eux aussi sur iTunes, ainsi que sur les conditions avantageuses accordées par les opérateurs de téléphonie mobile, et sur les revenus tirés des dizaines de milliers d'applications proposées sur l'Appstore. Apple, a aussi investi dans les contenus: les revenus tirés d'iTunes, de l'Appstore et de l'iBookstore représentent en effet près de 10 % des revenus du groupe. Et aujourd'hui, Apple améliore son offre en investissant dans les services et le *cloud computing*. Cet écosystème est complété par une intégration en aval avec les Apple Stores, qui donnent une bonne visibilité à la marque et qui génèrent de très gros revenus. Enfin, de par sa taille dominante dans les baladeurs, les smartphones et les tablettes, Apple bénéficie d'économies importantes sur les achats de pièces électroniques (microprocesseurs, mémoires flash, écrans…). Et il baisse au maximum ses coûts de fabrication en sous-traitant (dans des conditions éthiquement discutables) sa production en Chine.

Les concurrents peuvent être compétitifs sur l'une ou l'autre des forces, mais peinent à concurrencer l'ensemble de l'écosystème.

Certains experts estiment que le baladeur Zune de Microsoft était d'aussi bonne qualité acoustique que l'iPod, et il disposait en plus d'un tuner. Mais son utilisation était moins conviviale et le catalogue disponible moins large. Microsoft a dû retirer le Zune du marché.

Réussir à construire un écosystème dont les différentes parties se renforcent mutuellement, le renouveler et le faire évoluer

constitue donc une source d'avantage concurrentiel difficile à copier.

3 Le positionnement au sein d'un secteur : les groupes stratégiques

Au sein d'un secteur, les entreprises n'ont pas toutes le même comportement stratégique. Identifier des groupes stratégiques permet d'analyser la concurrence et d'expliquer les différences de rentabilité et de performance entre les entreprises. Un groupe stratégique rassemble des entreprises de même profil qui suivent des stratégies identiques sur les critères proposés ci-contre :

- taille
- extension géographique
- nombre de segments couverts
- profil des clients
- degré d'intégration
- degré de diversification
- politique d'externalisation
- réseau de distribution utilisé
- qualité des produits ou des services
- politique de marque
- politique de prix
- type de services associés
- capacité R et D
- politique d'innovation
- technique de production utilisée
- politique d'alliances
- structure de capital
- structure de coût

Dans le secteur des pneumatiques, on peut identifier deux grands groupes stratégiques, celui des leaders en parts de marché et celui en présence mondiale. Ces entreprises sont des généralistes présents sur de nombreux segments (tourisme, deux-roues, camionnettes, poids lourds, matériel agricole, aviation, génie civil) ; elles possèdent un portefeuille de marques étendu, de fortes capacités d'innovation et sont souvent intégrées verticalement. À l'opposé subsistent encore des fabricants spécialisés (Yojohama Rubber, Cooper Tire, Hankook…) de taille régionale, faiblement intégrés verticalement, peu diversifiés et avec une gamme étroite de produits. Les challengers comme Firestone, Uniroyal-Goodrich ou Dunlop qui appartenaient à un groupe intermédiaire ont été rachetés par les leaders. Seules subsistent désormais des firmes comme Continental ou Pirelli dont la position stratégique est peu assurée.

L'identification des groupes stratégiques exige de retenir les variables les plus discriminantes : celles qui maximisent les différences entre les groupes et qui sont le moins corrélées entre elles. La construction d'une carte des groupes stratégiques permet à l'entreprise d'identifier ses concurrents directs et les éléments sur lesquels agir pour être plus performante.

Au sein d'un secteur, il y a donc plusieurs niveaux de concurrence : une compétition intra-groupe et une compétition inter-groupe. Les acteurs au sein d'un même groupe sont de profil identique et proposent une offre similaire. La concurrence y est plus forte qu'entre des entreprises appartenant à des groupes différents.

Le recours aux groupes stratégiques permet d'aborder la dynamique concurrentielle. Une entreprise peut choisir de renforcer sa position au sein du groupe. Mais si sa position est faible, si le groupe est fortement concurrentiel, elle peut décider de migrer vers un groupe plus attrayant. Par ailleurs, une entreprise peut n'appartenir à aucun groupe. Cet isolement peut être le signe d'une erreur stratégique, mais aussi signifier que l'entreprise a réussi à se différencier de ses rivaux et qu'elle se met, par son originalité, à l'abri d'une concurrence directe.

4 Limites du modèle de Porter

L'apport du modèle des cinq forces est d'élargir l'analyse du jeu concurrentiel à la filière et à la menace de nouveaux entrants ou de produits de substitution. Il permet de repérer en quoi un secteur est attractif ou non. Cependant, ce modèle néglige quelques aspects.

> *Le rôle de l'État*

Ce modèle, au moins dans sa première version, néglige l'influence de l'État. Or, ce dernier a un pouvoir de régulation (impôts et taxes, droit du travail, législation sur l'environnement, surveillance et régulation de la concurrence, contrôle des prix, subventions…).

Il est difficile pour les industriels européens de l'armement, de l'aéronautique ou des télécommunications de s'implanter aux États-Unis dans la mesure où le Pentagone et l'administration américaine accordent la préférence aux entreprises nationales. De plus, les

achats en grandes quantités réalisés par le Pentagone dans l'armement, l'aviation ou l'informatique permettent aux entreprises américaines d'amortir rapidement les coûts sur leur marché et d'être plus compétitives à l'étranger.

L'État peut donc être un partenaire important ou un client majeur des entreprises. Enfin, même si la tendance est à la privatisation, l'État peut lui-même être directement impliqué dans le jeu concurrentiel (télécommunications, automobile ou transport, par exemple). Il peut aussi favoriser certains rapprochements comme celui des Banques Populaires et de la Caisse d'Épargne, ou celui entre la Sagem et la Snecma pour former Safran.

> *La coopération et les alliances entre concurrents*

Le modèle est axé sur la concurrence et néglige les approches relationnelles et les stratégies de coopération. Il envisage les relations entre les entreprises presque uniquement sous la forme de rapports de force et il laisse au second plan les coopérations permettant de mutualiser les ressources, de partager les risques et d'instaurer des relations «gagnant-gagnant» créatrices de valeur pour les entreprises. Ainsi, des concurrents directs peuvent s'allier pour développer ensemble certains produits, en partager les coûts de production ou pour s'implanter à l'étranger. De même, il existe des collaborations au sein de la filière économique qui profitent à la fois aux fournisseurs et aux distributeurs.

L'entreprise TetraPak est le leader du conditionnement alimentaire aseptique (lait, jus de fruit…). Sa position a été remise en cause par la fusion d'entreprises laitières à la recherche de taille critique, et soucieuses de faire baisser les prix. TetraPak s'est efforcé de renouer avec ses clients en accroissant leurs revenus et en baissant leurs coûts de production. TetraPak a ainsi participé à l'amélioration des rendements de fabrication, a aidé ses clients à moderniser ses appareils de remplissage et a optimisé la qualité de son service de dépannage. TetraPak a aussi réfléchi avec ses clients aux moyens de toucher de nouveaux marchés ou de développer de nouveaux produits à plus forte valeur ajoutée (laits enrichis, mélanges de jus de fruits…).

Par ailleurs, le schéma de Porter ne prend pas en compte ce qu'on peut appeler les «complémenteurs» qui ne sont pas dans un rapport client-fournisseur, mais sont complémentaires

comme peuvent l'être Windows et Intel. Ainsi, la firme B est complémentaire de A si la vente des produits B accroît la vente des produits A. Les «compléménteurs» sont donc à la source d'effets de réseaux et de ce que les économistes nomment «externalités positives». Par exemple, un éditeur de jeux vidéo a besoin que le parc installé de consoles soit le plus vaste possible pour accroître ses ventes, tandis que le fabricant de consoles a besoin qu'il existe des jeux attractifs pour vendre ses consoles.

> *Déterminisme sectoriel et capacités des entreprises*

L'idée directrice de Porter est que la structure d'un secteur conditionne le jeu concurrentiel et la rentabilité des firmes. Les entreprises sont condamnées à s'adapter à la réalité sectorielle et au déterminisme de l'environnement. Or, il existe généralement une assez grande dispersion des performances au sein d'un même secteur. Pour Porter, la stratégie consiste à comprendre les règles sectorielles et à s'y adapter le mieux possible pour obtenir un avantage compétitif. Il faut donc prendre en compte les capacités de la firme à utiliser, voire à transformer la structure du secteur.

Ainsi, la théorie des ressources et des compétences s'écarte de la démarche de Porter pour mettre l'accent sur la firme plutôt que sur le secteur. Elle fonde l'avantage concurrentiel sur la possession de compétences clés qui permettent à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents et de transformer l'environnement à son avantage. Selon cette théorie, il est donc possible de s'affranchir du déterminisme sectoriel. La source de la performance est alors endogène, placée au cœur même de l'entreprise, dans ses compétences clés.

II LE MODÈLE FORCES/FAIBLESSES ET OPPORTUNITÉS/MENACES

Le modèle forces/faiblesses et opportunités/menaces, appelé aussi modèle SWOT (*strenghts/weaknesses*, *opportunities/threats*), souligne cette tension entre analyses externe et interne, qui doivent être menées conjointement. Il met en rapport l'influence de l'environnement et les forces et les faiblesses de l'entreprise.

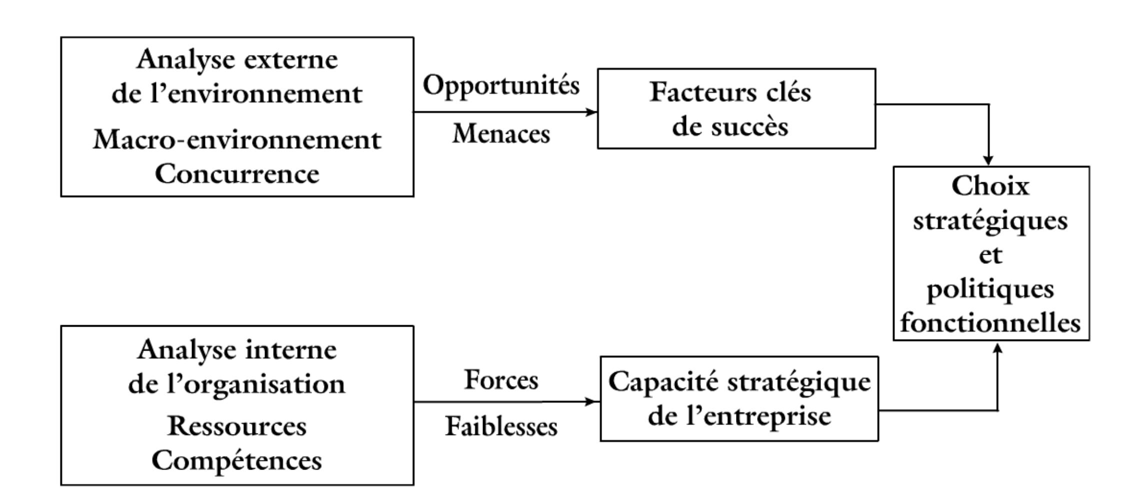


Fig. 1.2 – Le modèle SWOT

1 Les opportunités et les menaces

Les menaces peuvent reposer dans la technologie, l'arrivée à maturité d'une activité, la présence d'un concurrent recherchant à faire des acquisitions, la réglementation et la dérégulation…

À la fin des années 1970, aux États-Unis, la dérégulation du secteur du transport aérien a été une menace pour TWA et PanAm. Avec l'émergence de nouvelles compagnies telles que United, Delta ou American Airlines, PanAm a fait faillite tandis que TWA a été rachetée par American Airlines.

Réciproquement, l'entreprise profite des opportunités pour se développer (ouverture d'un nouveau marché, déréglementation, émergence de nouveaux modes de consommation, faiblesse d'un concurrent…). Bien sûr, une menace peut aussi être une opportunité : ainsi la libéralisation du marché des télécommunications a signifié, pour France Télécom, l'irruption de nouveaux concurrents mais a aussi donné l'opportunité à l'entreprise française de se développer à l'étranger et, par exemple, de racheter Orange en Grande-Bretagne.

2 L'analyse de l'activité et la notion de facteur clé de succès

Dans le modèle SWOT, il est indispensable de déterminer quels sont les facteurs clés de succès d'une activité. Ces facteurs clés de succès (FCS) sont les éléments qu'une entreprise doit maîtriser pour être compétitive. Ce sont en quelque sorte les règles du jeu d'une activité : elles sont objectives et propres à

une activité particulière. Toute entreprise doit donc s'efforcer de mieux maîtriser les FCS que les concurrents.

> Dans le domaine des chaussures de sport, il existe plusieurs FCS : connaissance du marché, maîtrise des coûts, innovation technologique, créativité et capacité à sortir plusieurs collections par an, compétence marketing et investissements lourds dans la publicité et le sponsoring de grands sportifs.

Pour chaque FCS, l'entreprise doit posséder des compétences spécifiques et effectuer des investissements. Le problème est que les entreprises ne peuvent maîtriser tous les facteurs clés de succès et doivent faire des arbitrages et privilégier certains FCS. Toutes les entreprises ne font donc pas les mêmes choix et n'agissent pas sur les mêmes leviers. Certaines peuvent décider, par exemple, de mettre l'accent sur la technologie tandis que d'autres s'appuieront sur le marketing ou la maîtrise des coûts.

> Les éditions XO privilégient le volume de vente par ouvrage et non la largeur de l'offre : l'objectif pour un livre est de figurer dans la liste des best-sellers et de pouvoir s'exporter. XO sort ainsi environ seulement 15 livres par an mais en sept ans, sur 125 livres publiés, plus de 100 sont considérés comme des best-sellers.

Certains FCS se banalisent et sont progressivement maîtrisés par l'ensemble des entreprises du secteur.

Maîtriser un facteur clé de succès peut donc être nécessaire mais non suffisant pour posséder un avantage concurrentiel. Les entreprises doivent hiérarchiser les FCS, repérer les plus importants, ceux qui sont le moins bien contrôlés par les concurrents, ou ceux qui pourront être le mieux exploités grâce aux compétences de l'entreprise.

De plus, une activité doit être analysée avec précision car les facteurs clés de succès peuvent être différents selon les segments.

> Le segment de la photo numérique n'est pas homogène. On peut y repérer trois segments, celui des compacts, celui des bridges et celui des reflex. Ces segments se distinguent par leur taux de croissance et font appel à des circuits de distribution différents.

Il est aussi parfois difficile de concilier des facteurs clés de succès qui apparaissent contradictoires.

Pour les entreprises opérant dans le secteur du luxe, il est essentiel de veiller à la qualité des produits afin de ne pas dévaloriser la marque. Cette qualité passe souvent par un mode de fabrication artisanale. Mais dans le même temps, l'un des facteurs clés de succès est de s'internationaliser. Il s'agit donc de pouvoir produire des volumes suffisants pour répondre à la demande internationale tout en préservant la qualité des produits.

Enfin, les facteurs clés de succès d'une activité ne sont pas immuables. Ils sont évolutifs et leur importance change avec le temps. De plus, certains FCS peuvent apparaître, en fonction de l'évolution du marché. Ainsi, les entreprises doivent veiller aujourd'hui à l'impact de leur stratégie sur l'environnement sous peine d'être sanctionnées par les clients. Elles doivent aussi veiller à leur responsabilité sociale, en s'assurant par exemple que leurs fournisseurs respectent les lois du travail. Nike a ainsi perdu des parts de marché lorsqu'une enquête a révélé que ses sous-traitants faisaient travailler de jeunes enfants.

Les facteurs clés de succès constituent donc les règles du jeu d'une activité. Cela ne signifie pas que les stratégies sont uniformes. Les entreprises peuvent utiliser différemment les règles. Par ailleurs, une entreprise peut être stratégiquement innovante. Elle modifie alors les règles du jeu et découvre de nouveaux facteurs clés de succès, grâce auxquels elle prend l'avantage sur ses concurrents.

Dans le secteur des chaussures de sport, Puma a mis l'accent sur le design pour séduire les jeunes. Avec des prix élevés, ses modèles sont présentés comme des accessoires de mode. Bien que loin derrière Nike et Adidas en terme de parts de marché, Puma connait une croissance plus forte que ses concurrents. • Pour regagner leurs clients, certaines chaînes de fast-food modifient leur concept. Les restaurants doivent être plus attrayants, et plus conviviaux, proposant plus de services comme le WiFi, par exemple. Les menus sont diversifiés et de meilleure qualité. L'enjeu est de trouver le bon équilibre entre leur équation économique fondamentale et les modifications à apporter pour séduire les clients.

Les FCS ne constituent donc pas des règles intangibles déterminant la « bonne » stratégie. Ils ne s'imposent pas uniformément aux entreprises qui disposent donc d'un espace de créativité et de liberté stratégique.

Dans le secteur des consoles de jeu, Nintendo a choisi une trajectoire différente de celle de ses concurrents plus puissants, Sony et Microsoft. Plutôt que la course à la puissance, la Wii de Nintendo met en avant la convivialité et cherche à accroître son marché en touchant de nouveaux clients, les joueurs occasionnels, les femmes ou les seniors.

3 La notion d'hypercompétition

Dans certains secteurs, surtout lorsque l'intensité technologique est élevée, on constate une forte instabilité de l'environnement et une incertitude croissante. Les frontières sectorielles peuvent être bouleversées : c'est le cas dans le domaine des télécommunications, de l'informatique et de l'électronique de loisir mais aussi dans celui de la banque et de l'assurance. Il devient alors difficile d'identifier clairement ses concurrents. Les facteurs clés de succès changent en permanence, les innovations sont nombreuses, la durée de vie des produits est plus courte et les avantages concurrentiels sont éphémères. Dans cet environnement, il est difficile de prévoir les trajectoires des concurrents et l'avantage concurrentiel futur ne dépend pas nécessairement des positions passées. La logique de préservation de l'avantage concurrentiel devient alors caduque. Dans ces circonstances volatiles d'hypercompétition (D'Aveni, 1995), l'avantage concurrentiel repose sur la réactivité, l'innovation et la faculté de l'entreprise à se transformer plus vite que ses concurrents. La stratégie vise alors moins à élever des remparts et à défendre ses positions qu'à être en mouvement permanent pour mieux profiter des évolutions du marché, briser les situations établies et surprendre les concurrents. La stratégie devient alors tactique et science du mouvement

L'hypercompétition peut être générée par l'entreprise elle-même : il s'agit alors de prendre de vitesse les concurrents, quitte à remettre en cause sa propre position stratégique en introduisant des produits se substituant à sa propre offre ! Tout cela déconcerte l'adversaire et réduit la prévisibilité des trajectoires stratégiques.

Apple pratique une stratégie de saturation de gamme et d'innovation qui laisse peu de places à ses concurrents, bouscule en permanence leurs positions acquises et les contraint au rôle de suiveur. La sortie de nouveaux modèles relance la consommation, ne

permet pas à ses concurrents de stabiliser leurs positions et les force à adapter leur stratégie. Dans le secteur des baladeurs numériques, Apple a saturé la gamme de produits (iPod Classic, Nano, Shuffle, Touch) et a introduit de nouvelles fonctionnalités, afin de laisser peu de place aux concurrents. Par ailleurs, Apple, ayant compris que les téléphones portables allaient se substituer aux lecteurs mp3, a favorisé les iPhones au détriment des iPods, dont le chiffres d'affaires est aujourd'hui en baisse alors qu'il était le produit vedette de la gamme Apple (en 2011, les ventes de l'iPod représentaient à peine 6 % du chiffre d'affaire d'Apple, alors qu'en 2006, elles en totalisaient plus de 50 %). Apple n'a donc pas hésité à réduire volontairement les ventes de son produit phare, au profit de l'iPhone, à la fois téléphone, baladeur, terminal internet et innovant par son écran tactile. Le lancement de l'iPad a aussi totalement déconcerté les concurrents : le produit a été d'abord jugé inutile car il n'était ni téléphone ni ordinateur. Pourtant, la tablette s'est imposée auprès du grand public et a commencé à se substituer aux PC tout en suscitant de multiples imitations qui ont connu l'échec (Dell, HP, Acer, RIM...). Partout, Apple dicte son design, son offre, sa gamme de produits, ses standards et contraint ses concurrents à être en permanence sur la défensive.

Pratiquer une stratégie d'hypercompétition n'est pas sans risque. Le danger est d'avoir une stratégie peu claire pour les actionnaires, mais aussi pour l'entreprise elle-même. On risque aussi de détruire les compétences qui sont à l'origine de sa compétitivité. Il faut donc appuyer la stratégie d'hypercompétition sur des compétences solides et utilisables dans plusieurs domaines et savoir construire un écosystème qui laisse peu de place viable aux concurrents. L'enjeu est de trouver le bon équilibre entre la destruction créatrice de valeur (en référence à l'économiste Schumpeter, dont s'inspirent les théoriciens de l'hypercompétition) et la cohérence stratégique et organisationnelle de la firme.

La stratégie ne consiste donc pas seulement à subir des contraintes sectorielles et à s'adapter à l'environnement, mais aussi à le façonner en s'appuyant sur des compétences dont ne disposent pas les concurrents. Cette démarche a été illustrée dans les années 1990 avec la théorie de la ressource, qui localise l'avantage concurrentiel dans l'exploitation judicieuse d'un portefeuille de compétences clés *(core competences)*.

CHAPITRE 2

La construction de l'avantage concurrentiel

Pour atteindre un avantage concurrentiel significatif, durable et défendable, on identifie généralement deux grands types de stratégies concurrentielles, la *stratégie de domination par les coûts et les volumes* et la *stratégie de différenciation*. La première fonde son avantage concurrentiel sur les volumes qui permettent de profiter d'économies d'échelle, d'augmenter le pouvoir de négociation et de baisser les coûts. La seconde vise plutôt à différencier l'offre afin d'éviter une concurrence frontale. Cette différenciation, lorsqu'elle est valorisée par les clients, permet aux entreprises qui la pratiquent de bénéficier d'un sur-prix ou d'une position privilégiée sur un segment particulier du marché.

Ces deux grandes stratégies génériques sont généralement présentées comme exclusives l'une de l'autre. Pourtant, dans de nombreuses activités, la recherche d'un avantage concurrentiel nécessite de maîtriser à la fois les coûts et de différencier son offre. Ces stratégies se traduisent par de nouvelles façons de concevoir une activité et peuvent constituer des ruptures.

I LA CHAÎNE DE VALEUR

La chaîne de valeur permet d'analyser comment l'entreprise organise ses activités. Elle décompose l'activité de l'entreprise en éléments qui expliquent les coûts et qui contribuent à la valeur finale du produit ou du service.

La chaîne de valeur décompose l'entreprise en deux types de fonctions : les fonctions opérationnelles directement créatrices de valeur et les activités de support qui donnent aux premières les moyens de fonctionner.

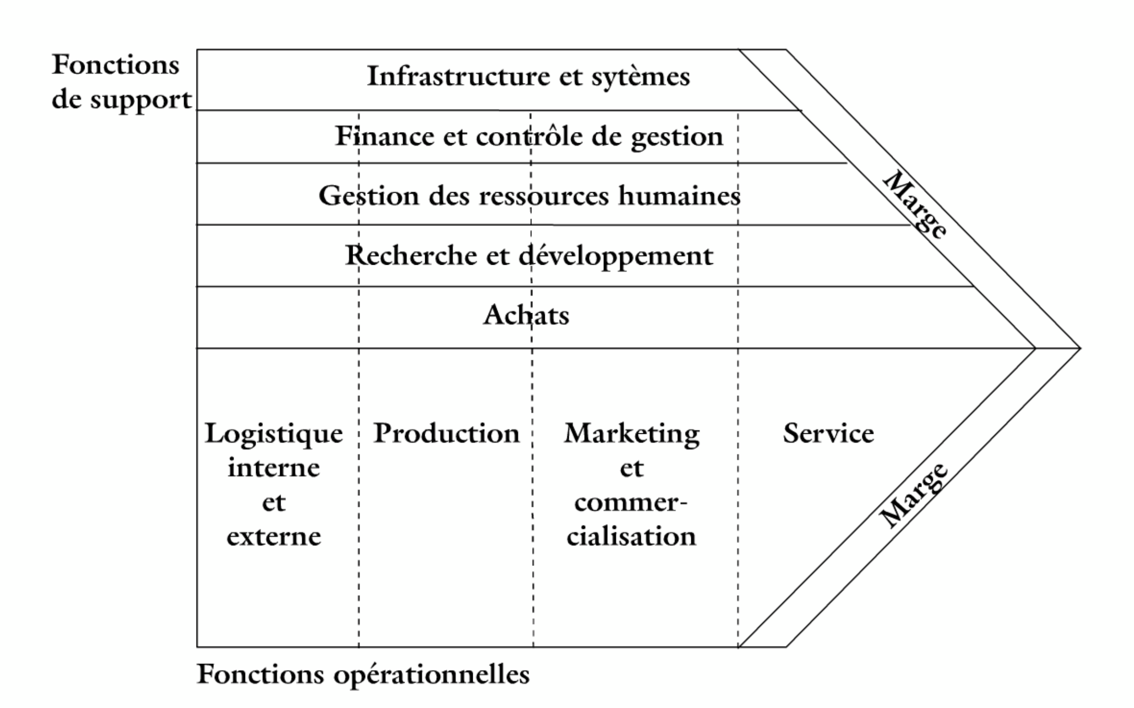


Fig. 2.1 – La chaîne de valeur

Les *fonctions opérationnelles* comprennent principalement la logistique (stockage, transport et distribution), la production (utilisation des matières premières, fabrication, assemblage, emballage), le marketing, la commercialisation et les services qui incluent des activités accroissant la valeur de l'offre (installation, réparation, formation…).

Les *fonctions de support* permettent la bonne marche des unités opérationnelles. On identifie les achats, la technologie des produits ou des services, les techniques et les méthodes de production, la GRH (recrutement, formation, rémunération, progression des individus dans l'entreprise), la finance, le contrôle de gestion et enfin l'infrastructure (systèmes de gestion de la qualité, traitement de l'information).

Les sources de valeur sont réparties dans les différentes fonctions de l'entreprise et déployées dans les systèmes de management. Il s'agit donc d'optimiser chaque élément de la chaîne de valeur et d'améliorer les liens entre les unités. La valeur d'un produit peut ainsi résulter d'une innovation technologique, de la qualité des matières premières employées ou de celle de l'outil de production. Elle peut aussi découler de la rapidité de livraison ou bien des compétences marketing accumulées dans l'entreprise.

Aux États-Unis, Wal-Mart a distancé K-Mart grâce à l'organisation de sa chaîne de valeur. Wal-Mart a ainsi adopté le principe

de l'entrepôt virtuel. Les marchandises ne font qu'y transiter brièvement avant d'être dirigées vers les magasins. Ceux-ci sont par ailleurs reliés directement par EDI (échange de données informatisées) avec les gros fournisseurs pour faciliter un approvisionnement rapide. Par ailleurs, Wal-Mart se refuse à pratiquer des promotions qui provoquent des achats irréguliers. Il est ainsi plus facile de faire des prévisions de ventes fiables et d'optimiser la largeur et la profondeur du rayon, ce qui permet là encore d'optimiser les stocks.

Certaines unités de la chaîne de valeur peuvent ne pas créer de valeur ou même en détruire (une logistique défaillante, par exemple). L'entreprise procède alors à l'externalisation de certaines des unités, que ce soient des fonctions opérationnelles ou même des fonctions de support.

> *Un outil pour analyser les coûts et la différenciation de l'offre*

La chaîne de valeur peut se rapprocher de la classique structure de coûts qui permet de décomposer les coûts totaux d'un produit. Mais l'intérêt de cet outil permet surtout d'analyser les sources de différenciation du produit ou du service. Elle identifie la valeur créée pour le client et distingue ce qui est unique dans l'offre (qualité, livraison rapide, formation au client, fiabilité, design du produit, technologie…). L'entreprise comprend ainsi mieux ce qui la différencie de ses concurrents.

Le fabricant de chaussures New Balance a construit une chaîne de valeur originale. Contrairement à ses concurrents, il fabrique une partie de ses modèles aux USA et dans ses propres usines. New Balance met plus l'accent sur la qualité et le confort que sur le design. Sa gamme est plus retreinte, et ses dépenses marketing moindres que celles de ses concurrents. Par ailleurs, il s'appuie sur des agents indépendants plutôt que sur une force commerciale intégrée.

La chaîne de valeur constitue donc un outil commode pour se représenter les activités de l'entreprise et repérer celles qui sont sources d'économies et celle qui créent de la différenciation.

II LES STRATÉGIES DE DOMINATION PAR LES COÛTS ET LES VOLUMES

Le principe de ces stratégies est que l'entreprise la plus compétitive est celle qui possède les coûts les plus bas. L'offre

proposée ne diffère donc pas fondamentalement de celle de la concurrence, mais elle est obtenue à un coût inférieur.

Cet avantage peut être obtenu grâce à une meilleure efficience interne mais surtout par la recherche de gros volumes afin de profiter de l'effet de taille et des économies d'échelle. L'entreprise peut alors baisser ses coûts de production mais aussi ceux de conception, de marketing, de distribution ou ses coûts administratifs. Grâce à des coûts et des prix inférieurs, l'entreprise accroît ses parts de marché et domine ses concurrents.

L'éditeur canadien Harlequin publie 110 titres par mois (soit plus de 3 par jour) dans le monde entier et en vend 4 par seconde, en grande surface et aussi sur internet. L'éditeur a standardisé ses produits, ses collections, mais aussi le processus de création, la fabrication, le marketing et la distribution, ce qui lui permet de réduire ses coûts toute en affichant une excellente rentabilité.

1 Les fondements de la baisse des coûts

> *L'effet d'expérience*

La notion d'effet d'expérience a été formalisée à la fin des années 1960 par le cabinet conseil Boston Consulting Group.

Définition : le coût unitaire d'un produit (mesuré en unités monétaires constantes afin d'éliminer les effets de l'inflation), décroît d'un pourcentage constant (souvent compris entre 20 % et 30 %) à chaque fois que la production cumulée de ce produit est doublée.

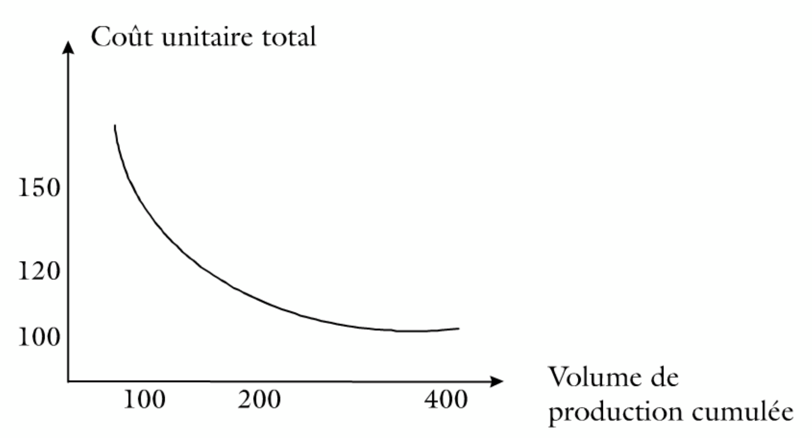


Fig. 2.2 – L'effet d'expérience

Dans cette perspective, l'entreprise doit augmenter fortement ses volumes afin de doubler sa production cumulée. Le doublement est plus rapide à obtenir en début de courbe de vie du produit, lorsque la croissance de l'activité est forte. L'entreprise

profite de cette phase pour acquérir rapidement des parts de marché. Elle se retrouve ainsi dans une position favorable en termes de coûts lorsque le marché ralentit.

> *Les causes de l'effet d'expérience*

L'effet d'expérience combine plusieurs facteurs contribuant à la baisse des coûts.

Les économies d'échelle: elles découlent de l'effet de volume et de la répartition des coûts fixes sur de grandes séries. Les volumes atteints permettent aussi une utilisation optimale des équipements.

> Boeing a amorti les coûts de développement et de construction du modèle 747 sur de gros volumes (près de 1000 appareils ont été construits entre 1970 et 1994). Les économies d'échelle ont concerné la production mais aussi l'achat de pièces et de composants, la maintenance et la formation des pilotes.

L'effet d'expérience ne se confond cependant pas avec les économies d'échelles, qui sont liées aux quantités produites par période et non au doublement de quantités cumulées.

Les volumes, les économies d'échelle et la taille critique peuvent être atteints par croissance interne ou passer par l'acquisition de concurrents.

Grâce à la taille, l'entreprise bénéficie ainsi d'un pouvoir de négociation plus important vis-à-vis de ses fournisseurs ou de ses clients.

> *L'effet d'apprentissage*

L'effet d'expérience résulte de l'apprentissage réalisé par les membres de l'entreprise et l'accroissement de la productivité qui en résulte. De plus, avec l'usage, les technologies mises en œuvre sont mieux maîtrisées et l'organisation du travail ainsi que la coordination entre les employés s'améliorent.

> *La standardisation du produit ou du service*

L'entreprise engagée dans une stratégie de coût doit simplifier le plus possible son produit ou son service.

> Entre 1975 et 1979, Texas Instruments a fait passer le nombre d'éléments électroniques d'une de ses calculettes de 128 à 12. Dans le même temps, le prix de ce modèle est passé de 225 $ à 40 $. •

De même, Honda a simplifié ses modèles de motos et a distancé, en termes de coûts, les modèles anglais ou américains (Norton ou Harley Davidson) plus sophistiqués et plus complexes à fabriquer.

La simplification conduit à une offre standardisée qui s'adresse à un consommateur moyen. L'entreprise qui suit une stratégie de domination par les coûts ne pratique donc pas une segmentation très fine du marché.

> *L'amélioration du procédé de production*

Afin de diminuer ses coûts et de bénéficier de gains de productivité, l'entreprise standardise son produit et simplifie ou automatise son processus de production.

Swatch a réduit le nombre de pièces à l'intérieur de ses montres (de plus de 90 à 50) afin d'en simplifier la fabrication. Elle a aussi automatisé sa production afin de réduire encore plus ses coûts.

2 Les implications de la stratégie de domination par les coûts

> *La poursuite du volume et la recherche d'une taille critique*

Une entreprise engagée dans une stratégie de domination par les coûts doit augmenter son volume de production afin de descendre rapidement la courbe d'expérience. Pour cela, elle doit accroître de façon significative ses parts de marché, que ce soit par croissance interne ou par acquisitions de concurrents.

Dans la téléphonie mobile en France, Bouygues est arrivé sur le marché en 1995, après France Telecom et SFR. Afin d'atteindre une taille critique, Bouygues s'est lancé dans des offres promotionnelles agressives et coûteuses pour gagner des parts de marché. Aujourd'hui, Bouygues Telecom s'autofinance mais sa part de marche plafonne à 17 %.

La courbe d'expérience est à la source de la matrice BCG dont l'une des préconisations est que les entreprises doivent posséder la part de marché relative la plus élevée possible. Celle-ci correspond à la part de marché de l'entreprise rapportée à celle du leader ou de ses concurrents. Elle mesure donc l'écart entre les concurrents.

L'entreprise moins bien placée en termes de coûts peut-elle rattraper le leader ? Cela dépend à la fois de l'écart entre les entreprises et de la croissance du marché. Si le taux de

croissance de l'activité est faible, il est difficile pour l'entreprise de doubler ses volumes de production cumulée. Et rattraper un concurrent exige des investissements industriels et commerciaux importants.

Dans le secteur des PC, on estime que le coût de développement du logiciel d'exploitation Windows XP était d'environ 1 milliard de dollars pour un prix de vente de 50 $. Pour atteindre son point mort, Microsoft devait vendre environ 20 millions d'unités, ce qui a été atteint rapidement. En revanche, Apple, qui avait réservé son OS à ses propres équipements, ne pouvait atteindre son point mort qu'au bout de plusieurs années en raison de sa faible part de marché dans les PC (moins de 2 % au début des années 2000). Pour l'atteindre aussi rapidement que Microsoft, Apple aurait dû vendre son OS 45 fois plus cher que celui de Microsoft ! En toute logique, la position d'Apple dans les PC n'était pas viable.

Un poursuivant peut en revanche créer une nouvelle courbe d'expérience dont la pente sera plus forte que celle suivie par le leader.

Nokia était leader sur le marché des téléphones mobiles avec des parts de marché de plus de 40 %, loin devant ses concurrents. Bien placée sur la courbe d'expérience, l'entreprise bénéficiait d'économies d'échelle et d'avantages de taille auprès de ses fournisseurs. Sa position de leader a contraint de nombreux équipementiers à quitter le secteur. Mais Nokia a négligé l'essor des smartphones et des écrans tactiles, produits qui génèrent de la croissance en volume et en rentabilité. Nokia a été incapable de répondre à l'iPhone d'Apple et aux autres smartphones sous Android, en particulier Samsung. Les ventes de Nokia ont chuté de plus de 30 %. L'entreprise a dû se restructurer et licencier une partie de son personnel. Nokia a abandonné son système d'exploitation Symbian pour Windows Phone, lui-même très loin derrière Android et le système d'Apple. Nokia a finalement lancé un nouveau modèle de smartphone, mais celui-ci a désormais besoin de faire du volume pour diminuer ses coûts.

> *Le contrôle des coûts*

Les baisses des coûts résultant de l'accroissement de la production ne sont pas automatiques. Elles exigent un sévère contrôle des coûts à tous les stades de la chaîne de valeur. Le choix d'une stratégie de volume passe donc par la mise en place de systèmes d'information et de contrôle de gestion très précis.

> *Quelle organisation pour mieux réduire les coûts?*

Historiquement, la stratégie de domination par les coûts correspond à une organisation du travail centralisée et hiérarchique, une forte division du travail et des tâches très formalisées.

Le succès des entreprises japonaises a pourtant montré que la maîtrise des coûts pouvait reposer sur une organisation plus souple, sur le travail en équipes transversales et l'adoption de techniques permettant une plus grande flexibilité de la production et une meilleure gestion des flux. Les nouvelles méthodes de production (conception et production assistées par ordinateur) et les compétences en logistique sont donc cruciales aujourd'hui pour maîtriser les coûts.

3 L'effet d'expérience et la politique de prix

L'entreprise qui adopte une stratégie de domination par les coûts peut choisir différentes politiques de prix. Celles-ci auront une incidence sur la survie des concurrents moins bien placés sur la courbe d'expérience.

> *Alignement des prix sur la baisse des coûts*

La firme baisse les prix dans le même rapport que les coûts. L'entreprise réduit ses marges mais limite aussi l'entrée de nouveaux concurrents et élimine les entreprises incapables de suivre la baisse des prix. La pratique de prix bas rend aussi plus difficile la pénétration sur le marché d'éventuels produits de substitution.

> *Décrochage des prix par rapport aux coûts*

L'entreprise leader pratique alors une politique de marge et crée alors une « ombrelle » de prix. Les entreprises dont les parts de marché sont faibles dégagent des marges moins importantes mais peuvent mener une stratégie de rattrapage et gagner du terrain, en volume, sur le leader. Celui-ci peut alors décider, en réaction, de réaligner les prix sur les coûts.

4 Les limites de la stratégie de domination par les coûts

> *Des investissements importants*

Les stratégies de domination par les coûts exigent de lourds investissements. Les entreprises peuvent alors être victimes de

retournements de conjoncture et de fluctuations de la demande qui risquent de les mettre en surcapacité.

> *La guerre des prix*

Les entreprises engagées dans une guerre des prix réduisent leurs marges et leur rentabilité baisse. La stratégie de domination par les coûts peut même être fatale lorsqu'elle est suivie par un trop grand nombre d'entreprises. La rentabilité de l'activité chute, les entreprises se retrouvent en surcapacité et sont menacées de disparition.

> Le secteur des téléviseurs connaît une guerre des prix qui érode les marges de tous les constructeurs. Ainsi, malgré des volumes en hausse, le marché perd en valeur. Victime de cette guerre des prix, Philips a abandonné cette activité face à des producteurs comme LG, Samsung ou TCL, très agressifs sur les prix. Aujourd'hui, en Europe, les seules marques continuant à proposer des téléviseurs sont Bang & Olufsen et Loewe, positionnés sur le haut de gamme. Sony, qui connaît des pertes depuis plusieurs années, envisage de se retirer de cette activité. Même LG, pourtant initiateur de la guerre des prix, est attaqué par les concurrents chinois. LG a ainsi décidé de se recentrer sur les moyen et haut de gamme afin d'améliorer ses marges.

> *Une capacité d'innovation restreinte*

La poursuite d'une stratégie de domination par les coûts conduit à investir en priorité dans l'appareil et les méthodes de production. L'entreprise développe aussi ses systèmes de contrôle de gestion et ses moyens informatiques. Dès lors, les investissements en marketing ou en recherche sont réduits. L'organisation du travail, souvent très formalisée, ne favorise guère la créativité, la capacité d'adaptation au marché est limitée et la motivation du personnel diminue. L'entreprise qui fait porter ses efforts sur la seule maîtrise des coûts réduit ainsi sa capacité d'innovation.

> L'entreprise Texas Instruments avait orienté avec succès toute sa stratégie autour du contrôle des coûts. Cette hantise l'a conduite à négliger sa politique d'innovation si bien que sa technologie a été dépassée par celle de concurrents comme Motorola ou Intel.

> *Une mauvaise évaluation des évolutions du marché*

Poursuivre une stratégie de maîtrise des coûts fondée sur un produit standard destiné à un consommateur moyen peut

conduire l'entreprise à ne pas segmenter suffisamment le marché et à négliger les changements de consommation.

> *Avantage de la délocalisation et coûts structurels plus faibles*

De nouveaux entrants, malgré des volumes de production plus faibles, peuvent être compétitifs grâce à des équipements moins anciens ou à la délocalisation de leur production et à un coût du travail plus faible. Cela a été le cas dans l'industrie informatique lorsque les constructeurs de Taiwan ont concurrencé les leaders américains des PC.

> *Des courbes d'expérience différentes*

Tous les concurrents ne se situent pas nécessairement sur la même courbe d'expérience. Des innovations dans le procédé de production peuvent mettre en place une nouvelle courbe, plus performante qui anéantit l'expérience accumulée par les leaders. De nouveaux entrants de plus petite taille bénéficient alors de coûts réduits pour des volumes de production cumulée plus faibles.

Jusque dans les années 1980, l'insuline animale était extraite de pancréas d'animaux puis purifiée. Dans la structure de coûts correspondant à cette courbe, les coûts de matière première étaient très importants. Mais de nombreux procédés ont permis la production d'insuline humaine. Ainsi Eli Lilly a développé une technique de production par génie génétique. Cette innovation a inauguré une nouvelle courbe d'expérience avec des coûts fixes de R et D et de fabrication élevés. La pente de cette nouvelle courbe était plus forte que celle correspondant à l'extraction d'insuline animale. Les coûts unitaires ont baissé plus rapidement.

> *Les problèmes liés à la taille*

Les stratégies de domination par les coûts ne passent pas nécessairement par la recherche du volume. Certaines entreprises améliorent leur efficience interne pour diminuer leurs coûts. Elles améliorent leur productivité, gèrent mieux leurs stocks, réduisent leur personnel (c'est le *downsizing*), délocalisent leur production, externalisent certaines fonctions auprès d'autres prestataires (c'est l'*outsourcing*) ou restructurent leurs processus organisationnels (c'est le *reengineering*). Ces firmes

obtiennent ainsi des coûts plus bas que leurs concurrents sans pour autant avoir leur taille.

> *D'autres sources d'avantage concurrentiel*

Il existe des activités où l'avantage de coût n'est pas le facteur déterminant de la position concurrentielle. Lorsque des produits se distinguent par la performance, la sophistication technologique ou la qualité, les clients sont prêts à payer un prix plus élevé. On parle alors de stratégie de différenciation.

III LES STRATÉGIES DE DIFFÉRENCIATION

Dans les stratégies de différenciation, l'avantage concurrentiel repose sur la spécificité de l'offre qui permet de se distinguer de l'offre standard. Reconnaissant cette valeur supérieure, les clients sont prêts à payer un sur-prix (*premium price*). Les entreprises adoptant cette stratégie peuvent donc être rentables, bien que ne disposant pas de fortes parts de marché.

1 Les critères de différenciation

La différenciation peut porter sur le produit ou sur le service.

> *La différenciation par le produit*

La différenciation peut reposer sur la performance, la technologie et l'innovation apportée au produit. Elle peut aussi résider dans la qualité, la longévité, la sécurité ou la fiabilité de l'offre.

> Dans la hi-fi, Bose propose des enceintes acoustiques qui se distinguent par leur miniaturisation et leur qualité. L'entreprise Bang & Olufsen, propose elle aussi du matériel fiable et de qualité mais se différencie surtout de ses concurrents par le design de ses enceintes ou de ses téléviseurs.

Lorsque la valeur perçue du produit est supérieure à celle de l'offre standard, en raison de sa qualité ou de ses performances, on parle de différenciation par le haut. Le surcoût de cette sophistication doit être compensé par un prix de vente plus élevé.

> Le prix d'un sac Hermès ne s'explique pas seulement par l'image luxueuse de la marque. Il se justifie par la matière première, le design, l'originalité du modèle, la qualité et la confection artisanale

effectuée par des ouvriers qualifiés ainsi que par le service associé au produit (entretien, réparation…).

Il existe aussi une « différenciation par le bas » qui consiste à dégrader l'offre standard, à lui ôter certaines caractéristiques. On peut ainsi réduire la performance du produit, rogner sur sa qualité ou sa longévité. Cette diminution de la valeur perçue du produit est compensée par une baisse des prix.

Les chaînes de *hard discount* telles que Ed, Aldi, Lidl ou Leader Price concurrencent les hypermarchés classiques grâce à des prix très bas : les magasins sont dépouillés, sans musique, le personnel est réduit, les marchandises sont vendues à même les cartons d'emballage, il y a 10 fois moins de références que dans les hypermarchés classiques. Enfin, les produits sont vendus sous marque de distributeurs et sont généralement de moins bonne qualité. • Pour exister sur le marché des tablettes, l'entreprise française Archos parie sur des tablettes *low cost* (lancées sous la marque Arnova) à moins de 100 euros avec des composants moins puissants et des écrans à la définition moins poussée, mais dotées du système d'exploitation Android et de ses applications. Cependant, les marges seront si faibles que la pérennité de la gamme est incertaine.

> *La différenciation par le service*

La différenciation peut porter sur les services associés au produit. Cette démarche implique une orientation marketing et une recherche de satisfaction du segment de marché visé. Les sources de différenciation dans le service associé au produit sont nombreuses.

Le distributeur de matériel électro-ménager Darty met en avant la rapidité de ses interventions en cas de panne et la disponibilité de son service après-vente. • Numéro 2 en France derrière Nestlé sur le marché de l'eau minérale, Danone propose désormais, dans certaines villes, le portage de l'eau à domicile. Cette différenciation par le service, encore peu rentable pour le groupe, a cependant pour objectif de relancer la consommation et de gagner des parts de marché sur son concurrent.

La différenciation peut aussi reposer sur une limitation du service afin d'en diminuer le prix.

Dans le transport aérien, les compagnies *low cost*, telles que Ryan Air, constituent l'exemple d'une dégradation de l'offre : il y peu de prestations à bord, le service est réduit, le personnel moins

nombreux, le confort est moindre, les avions atterrissent sur des aéroports secondaires, les conditions d'utilisation du billet sont restrictives, les fréquences des vols sont limitées… Mais tout cela est compensé par une baisse des prix suffisante.

Pratiquer une stratégie de différenciation par le bas n'implique pas nécessairement une faible rentabilité.

Les marques des distributeurs sont très rentables. Les prix sont environ 29 % moins chers que l'offre standard mais les dépenses de publicité et de marketing qui représente environ 10 % du CA des grandes firmes agroalimentaires sont réduites, tout comme les dépenses en packaging et en R et D, et cela pour des produits de qualité comparables. • De même, c'est la Logan, voiture à coûts réduits et bas prix, qui a permis à Renault de tenir ses objectifs financiers en raison des marges dégagées par ce modèle.

> *La différenciation par la marque et l'image*

La différenciation peut reposer sur des éléments moins tangibles tels que l'image du produit. L'aspect symbolique est alors essentiel. La marque constitue ainsi un élément de différenciation important. C'est une ressource stratégique importante, difficilement copiable. Elle se construit sur le long terme sur la base d'investissements (publicitaires, renouvellement de la gamme…) cohérents et constants. L'entreprise doit donc respecter les valeurs que la marque véhicule sous peine de déconcerter ses clients.

Nestlé a perdu en 2012 la protection du brevet sur les dosettes de café qui génèrent une forte marge. Mais Nespresso capitalise sur son image de marque et ouvre des boutiques où l'on peut acheter les dosettes et les machines à café mais aussi déguster des cafés « grands crus ». • L'entreprise Patagonia, spécialisée dans les vêtements de sport, se différencie par la qualité de ses produits mais aussi par sa volonté de préserver l'environnement, en utilisant des matières naturelles, en réparant les vêtements usagés ou en faisant des dons aux organisations soucieuses de préserver l'environnement et la biodiversité.

2 Combiner les critères de différenciation

Les critères de différenciation sont généralement combinés et reposent sur de nombreuses fonctions au sein de l'entreprise. La différenciation stratégique résulte de l'action simultanée sur

plusieurs unités de la chaîne de valeur. Elle est alors source d'avantage concurrentiel puisqu'elle est difficilement imitable par les concurrents.

Porsche met en avant la qualité de ses modèles, leurs performances routières (accélération, tenue de route…), leur fiabilité, leur design, le luxe des matières utilisées dans l'habitacle, les innovations technologiques incorporées dans le produit (moteur, arceau de sécurité, détecteur d'obstacles, stabilisation électronique du véhicule, système de guidage…), mais aussi les compétences de ses vendeurs, la qualité du service après-vente ainsi que le prestige de la marque. • Dans l'horlogerie, Rolex s'appuie sur la qualité artisanale de ses montres, la précision de leur mécanique et sur leur fiabilité. Rolex veille aussi à garder une image traditionnelle : le design évolue peu et les publicités sont toujours conçues sur le même modèle. Rolex refuse aussi de développer des produits dérivés afin d'éviter toute banalisation de la marque. Enfin, la distribution reste très sélective.

3 Les stratégies de différenciation par rupture

Lorsque la différenciation réussit à modifier en profondeur les règles du jeu concurrentiel et à créer de nouveaux facteurs clés de succès, on parle de stratégie de différenciation par rupture. L'offre est alors perçue par le marché comme significativement différente de l'offre de référence qu'elle rend obsolète tout en proposant un prix compétitif.

Dans leur modèle de *Value Innovation*, Kim et Mauborgne (1997) opposent ainsi la logique conventionnelle d'une activité à une logique d'innovation stratégique. Cette création de valeur ne repose pas sur de petites améliorations à la marge mais sur l'introduction d'une offre radicalement nouvelle.

Avec les hôtels Formule 1, Accor a proposé un nouveau concept qui allie qualité et prix bas tout en générant une excellente rentabilité. Par rapport aux hôtels traditionnels, les Formule 1 n'offrent ni hall de réception ni bar ni restaurant, le service et le personnel sont réduits, les sanitaires sont partagés entre plusieurs chambres. Mais cette dégradation est compensée par une literie confortable, la présence de la télévision et d'un parking. La qualité du produit est uniforme grâce à l'effet de chaîne. Cette offre a permis de toucher des segments différents (touristes, commerciaux, routiers…) et de prendre des parts de marché aux hôtels 0 ou 1 étoile mais aussi aux 2 étoiles.

La stratégie de différenciation par rupture permet d'implanter sur le marché une « courbe de valeur » qui introduit de nouveaux facteurs clés de succès.

4 Implications des stratégies de différenciation

La différenciation constitue une stratégie efficace à condition d'être *significative*, *viable* et *défendable*. Il faut se démarquer nettement de l'offre existante et s'appuyer sur une communication qui permette au client d'apprécier les différences. La différenciation doit aussi être rentable pour l'entreprise. Le risque, est, en effet, de proposer une offre dont la valeur ne sera pas reconnue par le marché. Enfin, pour être source d'avantage concurrentiel, la différenciation doit être durable. Elle n'est pas seulement une affaire, de positionnement marketing, de communication et d'image. Pour préserver sa position, l'entreprise doit donc se mettre à l'abri de l'imitation et protéger sa différenciation (par dépôts de brevets, protection de compétences exclusives, image de marque, complexité de la chaîne de valeur).

5 Les avantages de la stratégie de différenciation

> *L'évitement de la concurrence : la stratégie de niche*

Lorsque la différenciation vise des segments de marché spécifiques, on parle de stratégie de niche, de spécialisation. L'entreprise s'adresse à une clientèle spécifique ou à un segment étroit du marché. La différenciation permet alors de réduire l'impact de la concurrence.

> Ferrari suit une stratégie de différenciation par le haut tout en ne visant qu'un segment étroit du marché. • Le tour opérateur Clio s'est spécialisé dans les voyages culturels. Il propose à ses clients des séjours organisés autour des visites de sites historiques ou à l'occasion de grandes expositions. Ces voyages sont encadrés par des accompagnateurs spécialisés en histoire.

Cependant, une entreprise peut adopter une stratégie de différenciation tout en visant de larges segments du marché.

> Dans l'automobile, BMW a adopté une stratégie de différenciation par le haut tout en ne se limitant pas à une niche.

> *Des rapports différents avec les fournisseurs et les clients*

Les entreprises qui choisissent une stratégie de différenciation sont moins sensibles que celles qui suivent une stratégie de coût au pouvoir des fournisseurs ou des distributeurs. Elles peuvent, en effet, répercuter le coût des matières premières sur le prix du produit. De plus, la qualité de l'offre et la marque permettent de s'imposer plus facilement aux distributeurs.

> *La rentabilité*

Dans la mesure où les stratégies de différenciation par le haut accroissent la valeur perçue du produit ou du service, les clients sont prêts à payer un sur-prix, qui permet à l'entreprise de dégager de fortes marges.

6 Limites de la stratégie de différenciation

> *Maintenir le rapport qualité-prix*

La difficulté principale de la stratégie de différenciation est de maintenir la spécificité de l'offre et la justesse du rapport qualité-prix. Entre les stratégies de différenciation par le haut ou par le bas, le risque encouru est de proposer, pour un prix trop élevé, une offre dont le marché ne reconnaîtra pas la valeur et la spécificité.

> Avant son repositionnement, le Club Méditerranée souffrait de la dégradation de la qualité de son offre (vieillissement des villages, austérité des chambres, dégradation de l'image, positionnement peu clair…) tout en pratiquant des prix trop élevés. Le Club subissait la concurrence de TO offrant des prestations de qualité comparable à des prix plus faibles. La réorganisation est passée par une remontée en gamme avec une rénovation du parc existant et la fermeture de plus de 50 villages (compensée par l'ouverture d'une vingtaine de nouvelles unités). Aujourd'hui, le Club se veut résolument un produit de luxe.

> *Préserver et renouveler sa différenciation*

Certains facteurs de différenciation s'érodent : une image de marque peut se détériorer, la protection d'un brevet arriver à terme, la qualité d'un produit être copiée. L'offre risque alors de perdre sa spécificité ou de ne pas pouvoir justifier son prix. Cela a été le cas pour Jaguar qui n'offrait plus une qualité à la hauteur de sa réputation et qui a été finalement racheté par Ford, puis

par Tata. Les entreprises qui adoptent la différenciation doivent donc entretenir leur créativité, leurs compétences et leur faculté à saisir les nouvelles tendances de consommation.

Nespresso a fondé sa stratégie de différenciation sur le haut de gamme avec un système combinant un café de bonne qualité et un processus de production de café sous pression. Pendant plusieurs années, Nespresso, seul sur ce segment, a pu dégager d'énormes marges. Puis, les concurrents comme La Maison du café ou L'Or sont entrés avec des prix inférieurs et des dosettes recyclables. En guise de riposte, Nespresso n'a pas baissé ses prix mais a misé sur une qualité accrue (largeur de gamme, qualité du café, dosettes biodégradables…). Nespresso a renforcé ses campagnes de marketing, développé le service, la rapidité de livraison et a ouvert des boutiques de luxe. Nestlé tente aussi de reproduire ce succès dans le secteur du thé et des laits pour enfants, avec des machines dédiées.

> *Une différenciation trop coûteuse*

Même lorsque la concurrence joue sur la différenciation entre les produits, le contrôle des coûts demeure crucial.

Les produits Bang & Olufsen, malgré leur qualité, sont longs, coûteux à développer, à produire et à distribuer, alors que certains concurrents peuvent offrir un design comparable dans les téléviseurs pour des prix moins élevés.

> *Négliger la spécificité de sa différenciation et oublier ses clients*

Les stratégies de différenciation sont parfois victimes de leur succès.

Aux États-Unis, la compagnie aérienne People Express s'était spécialisée dans le transport à prix faible et service réduit et ne desservait que la côte sud-est des États-Unis. Mais People Express n'a pas su gérer son succès. Elle a ouvert des lignes hors de sa zone géographique, développé sa flotte aérienne et accru le service. Elle s'est retrouvée face à des concurrents nationaux de taille supérieure et plus performants. • Pour répondre à la forte croissance de la demande, Hermès pourrait faire appel à la sous-traitance ou industrialiser une partie de sa production. Hermès y gagnerait en volume, mais risquerait une baisse de qualité, une désaffection de ses clients les plus fidèles et une chute du prestige de la marque. Hermès préfère donc continuer de fabriquer ses produits en interne et de façon artisanale, mais en ouvrant de nouveaux ateliers et en formant un personnel hautement qualifié.

Il est donc crucial de savoir tenir sa différenciation tout en ne se marginalisant pas sur une niche trop étroite.

> *L'enlisement entre deux stratégies*

Le risque pour l'entreprise est de ne pas effectuer des choix stratégiques assez clairs et de proposer une offre indifférenciée ne relevant ni de la domination par les coûts ni de la différenciation.

> La position concurrentielle d'Habitat, était peu claire : coincée entre les chaînes à bas coûts comme But, Conforama, entre la qualité à prix bas d'Ikéa et les enseignes plus haut de gamme comme Roset ou Roche Bobois, Habitat, malgré ses compétences en design et la localisation de ses magasins en centre-ville, n'a pas su adopter une stratégie claire, avec une gamme et un niveau de prix cohérents permettant un chiffre d'affaires suffisant au mètre carré.

L'enlisement entre différenciation et volume peut aussi résulter d'une lente dérive difficilement perceptible.

> Le succès de Starbucks Coffee a nui à son modèle initial. En 2008, avec près de 17000 cafés dans plus de 40 pays, Starbucks voulait allier qualité, différenciation, volume et productivité. Pour cela, des machines expresso ont été introduites au détriment des machines traditionnelles, du café non torréfié sur place a été utilisé et il est devenu possible de déjeuner dans les cafés, afin de maximiser le chiffre d'affaires. Mais, peu à peu, le service s'est dégradé, la qualité a baissé sans que les coûts diminuent. Pour certains, Starbucks devenait un fast-food ! Starbucks était pris entre deux stratégies : volume et différenciation. La chaîne risquait de ne plus pouvoir justifier ses prix élevés et d'être concurrencée par d'autres chaînes, y compris par les McCafés de McDonalds qui proposent à la fois un café de qualité, des pâtisseries et un environnement confortable, le tout à des prix bien plus faibles que ceux de Starbucks. Starbucks a dû fermer nombre de ses magasins et revenir à une offre plus conforme à son modèle originel.

Les stratégies de différenciation et de domination par les coûts sont donc difficilement conciliables car elles impliquent des allocations de ressources différentes. Ainsi, la stratégie de domination par les coûts exige d'investir en priorité dans l'appareil de production et le contrôle de gestion tandis que la stratégie de différenciation privilégie la recherche et le marketing. La difficulté est donc de faire des arbitrages et d'allouer les ressources en fonction de la stratégie choisie.

Face à la concurrence des compagnies *low cost* sur les moyens courriers, Air France doit repenser son business model. Une compagnie à bas coûts, Transavia, a été créée et Air France envisage de réorganiser son réseau domestique autour de bases régionales, avec des vols directs et avec un personnel et des appareils dédiés. Cela lui permettrait de réduire ses coûts de fonctionnement et de faire voler davantage ses avions. Mais précédemment, KLM et British Airways avaient lancé sans succès leur propre compagnie à bas coûts pour contrer leurs concurrents. Le modèle *low cost* est en effet inadapté à l'organisation en hub. Les compagnies qui tentent de combiner une approche traditionnelle et une approche *low cost* sont contraintes de supporter deux structures de coûts, des cultures différentes. Elles risquent aussi de cannibaliser leur clientèle.

La difficulté est donc de pouvoir combiner de façon cohérente deux stratégies et deux *business models.*

Cependant, certaines entreprises peuvent jouer sur une gamme suffisamment large de produits et sur des marchés différents pour pratiquer volume et différenciation.

Dans l'électroménager, Seb doit affronter les marques de distributeurs ou les concurrents sans marque proposés par les pays émergents ou par la Chine. De plus, la pression de la grande distribution sur les prix est forte. Seb doit donc pratiquer une stratégie de volume. Mais l'entreprise est aussi présente sur le haut de gamme avec des produits à plus forte valeur ajoutée, comme les machines expresso. Les volumes sont faibles mais la rentabilité est bonne. • Confronté à la banalisation des pièces à faible valeur ajoutée et à la pression des prix, Valéo joue sur la différenciation en développant des systèmes innovants. Mais ces solutions sont encore réservées aux véhicules haut de gamme et génèrent des volumes faibles. Trop se focaliser sur ces systèmes reviendrait à devenir un acteur de niche. Valéo doit donc combiner le volume pour continuer à peser sur les constructeurs automobiles tout en proposant des solutions lui permettant de se différencier des concurrents.

Plus radicalement, une stratégie gagnante consiste à transformer une offre de différenciation en offre de référence, sans pour autant diminuer la qualité ou les prix grâce à la capacité de maintenir la *willingnes-to-pay*, la propension à payer des clients. C'est la performance réussie par Apple avec son iPhone, très cher mais pourtant leader sur le marché des smartphones, ou avec sa tablette iPad qui possède 60 % du marché. Là où les concurrents, comme Samsung, réduisent les prix et les marges pour

gagner des parts de marché, sans grand succès, Apple maintient son niveau de prix, continue à se différencier et profite de volumes élevés qui lui permettent de négocier les meilleurs prix sur les composants et d'optimiser son prix de revient.

IV LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ENVIRONNEMENT ET LES STRATÉGIES GÉNÉRIQUES

Le choix d'une stratégie générique, que ce soit coût-volume ou différenciation, dépend des caractéristiques de l'environnement et de l'activité. Il est ainsi possible de repérer plusieurs grandes configurations qui orienteront les choix stratégiques.

1 Les activités en démarrage et l'innovation

Dans les activités en démarrage, l'enjeu est de pouvoir lancer avec succès une innovation et de profiter de « l'avantage pionnier », celui du premier arrivant. Une des conditions premières lors du lancement d'un produit est qu'il existe un marché suffisant pour rentabiliser les investissements. Certaines innovations sont ingénieuses mais trop complexes ou sans utilité pour les consommateurs, elles ne trouvent donc pas de marché. Le produit doit aussi être bien positionné, en terme de segment et de prix. Il doit enfin être lancé au bon moment.

Il est évidemment important pour l'entreprise de protéger son innovation par des brevets. Mais ceux-ci peuvent être contournés. Il s'agit donc pour l'entreprise pionnière de ne pas se focaliser seulement sur l'innovation mais d'adopter une stratégie complète incluant l'industrialisation, le marketing et la commercialisation du produit. C'est là un moyen de s'imposer sur le marché, de bénéficier d'économies d'échelle et donc de limiter l'arrivée de nouveaux entrants. Mais cette stratégie nécessite des ressources financières et des compétences en management dont ne disposent pas nécessairement les petites entreprises innovantes. Elles sont alors victimes de suiveurs, qui subtilisent l'innovation et captent le marché.

Par ailleurs, une des voies de développement est de s'appuyer sur des partenariats et de bénéficier de compétences manquantes ou trop coûteuses à développer.

Les entreprises en place, lorsqu'elles en ont les moyens, peuvent par ailleurs lancer de nouveaux produits à un rythme élevé, sans attendre que les produits existants arrivent à maturité.

Intel raccourcit la durée de vie commerciale de ses microprocesseurs en lançant de nouveaux modèles sur le marché. C'est aussi le cas de Microsoft qui annonce longtemps à l'avance la sortie de nouvelles versions de ses logiciels ou de ses systèmes d'exploitation, ce qui décourage d'éventuels nouveaux entrants. En raison de sa taille et de sa position quasi monopolistique, Microsoft peut même se permettre de commercialiser des versions encore inabouties.

Un des moyens pour préserver l'avantage pionnier est d'être reconnu par un nombre de clients suffisant pour réussir à imposer un standard, comme ce fut le cas avec Microsoft et Windows. Les technologies gagnantes ne sont pas nécessairement les meilleures. Créer un standard exige de conclure des contrats avec des partenaires et les acteurs de la filière qui donneront plus de valeur à l'innovation. Une fois le standard en place, celui-ci bénéficie de cette position dominante qui limite le développement d'une offre concurrente.

Parfois deux standards peuvent coexister et laisser le marché dans l'incertitude. Le risque est alors que les consommateurs n'achètent aucune des technologies proposées.

Dans le domaine du disque haute définition, deux systèmes très proches se sont opposés, le HD DVD soutenu par Toshiba et le Blu-Ray lancé par Sony. La bataille se jouait sur le prix, la technologie, la qualité et la capacité de stockage mais les modèles étaient comparables. Après plusieurs mois d'incertitude, c'est finalement dans le rapport à la distribution et aux studios de cinéma (Warner, 20th Fox, Disney ou Lions…) que Sony l'a emporté. Les studios, qui proposaient leurs films sur les deux formats, ont ensuite opté pour Sony. Du côté de la distribution, Wal-Mart et Best Buy ont choisi de ne commercialiser que le format Blu-Ray. Sony a aussi pu imposer son standard en introduisant un lecteur Blu-Ray sur sa console de jeux PS3.

2 Les secteurs fragmentés

Les secteurs fragmentés se caractérisent par un grand nombre d'acteurs, généralement de petite taille. Les sources d'avantage concurrentiel sont nombreuses mais les positions des entreprises sont fragiles : les technologies sont bien diffusées et ne fournissent pas un support solide, la fidélité des clients est faible,

les possibilités de se différencier existent mais la différenciation peut être facilement copiée. Dans ces activités, la taille ne procure pas d'avantage et les économies d'échelle ne jouent pas.

La restauration fournit un bon exemple d'industrie fragmentée : les barrières à l'entrée sont assez faibles, les économies d'échelle ne sont pas fondamentales, le facteur de proximité est important pour le client potentiel. C'est aussi le cas pour les laveries et les pressings pour lesquels l'effet de chaîne ne joue pas car les clients privilégient d'abord la proximité.

Dans ces industries, les barrières à l'entrée sont faibles et les nouveaux entrants nombreux. Il est donc impératif de bien analyser les évolutions du marché et des concurrents pour réagir rapidement.

Cependant, un des moyens d'atteindre un avantage net dans les secteurs fragmentés peut être de les transformer en imposant, par exemple, une stratégie de volume ou une stratégie de différenciation.

Dans le domaine de la restauration rapide, McDonald's a transformé une activité fragmentée en activité de volume. Grâce à la franchise, Mc Donald's a développé un réseau dense, a mis en place des procédures standardisées assurant la qualité des produits et a bénéficié de l'effet de taille et de réduction sur les achats. Désormais dans ce type d'activité, la marque, l'effet de chaîne et les économies d'échelle constituent des facteurs clés de succès.

3 Les activités arrivées à maturité

Dans les activités arrivées à maturité, le taux de croissance tout comme la rentabilité sont faibles. Les produits sont communs, standardisés, bien connus des clients, les possibilités de se différencier sont peu nombreuses et la technologie banalisée, ce qui laisse peu de place à l'innovation. Les entreprises ont alors des stratégies très proches fondées sur la maîtrise des coûts et les parts de marché.

L'avantage est aux firmes qui possèdent une taille et une part de marché suffisamment importantes pour profiter d'économies d'échelle et de relations avantageuses avec les fournisseurs ou les distributeurs. La baisse des prix permet d'éliminer les petits concurrents et de décourager les nouveaux entrants. Il est impératif de rechercher la meilleure efficience organisation-

nelle possible en réduisant les coûts au maximum, en limitant les frais généraux, et en développant une bonne productivité. Cependant, même dans les activités arrivées à maturité, il est important de continuer à investir, non seulement pour moderniser l'outil industriel et réduire les coûts mais aussi pour soutenir le marketing et entretenir la notoriété de la marque.

Dans le secteur des lessives, les leaders comme Procter & Gamble ou Unilever consacrent de gros budget au marketing et à la publicité, de l'ordre de 20 % de leur chiffre d'affaire pour maintenir ou augmenter leurs parts de marché.

La possibilité de repérer des segments rentables explique pourquoi il peut y avoir de nouveaux entrants dans des activités à maturité. De plus, les entreprises en place s'efforcent souvent d'être présentes sur le plus de segments possible et d'avoir une offre large afin d'occuper le terrain et de ne laisser aucune place aux nouveaux entrants.

Les grands constructeurs automobiles américains ont longtemps négligé les segments des petites voitures jugés peu rentables. Ils sont ainsi exposés à l'arrivée des constructeurs japonais qui ont d'abord occupé ces créneaux avant de concurrencer frontalement General Motors, Ford et Chrysler.

Par ailleurs, la maturité n'exclut pas toute innovation. Ainsi Gillette et Wilkinson consacrent des budgets important pour lancer et imposer de nouveaux rasoirs et de nouveaux systèmes de rasage. L'entreprise peut aussi chercher à se différencier par le service au client (SAV, services annexes…) Ces facteurs de différenciation sont copiables mais permettent à l'entreprise de fidéliser pendant un temps ses clients.

Le secteur des PC est arrivé à maturité. Le taux d'équipement est élevé, il est difficile de différencier les produits, la guerre des prix entre les différentes marques fait rage et les marges se réduisent. Cependant, de nouvelles innovations, telles que les écrans tactiles, les commandes gestuelles et l'interopérabilité entre les équipements électroniques et informatiques, constituent un moyen de redonner de la valeur au PC et de relancer les ventes. • Le marché français de la téléphonie mobile devrait reculer en 2012. L'arrivée de Free a avivé la concurrence. Certains opérateurs pourraient choisir de différer leurs investissements dans la 4G. Mais investir et déployer de nouveaux réseaux permettrait aussi aux opérateurs de différencier leur offre par la qualité et le service plutôt que par le prix.

L'innovation, dans les secteurs à maturité est souvent apportée par de nouveaux entrants qui sont moins prisonniers d'une logique traditionnelle. Ainsi, alors que le secteur de la moto était jugé peu prometteur et que les constructeurs américains avaient peu de perspectives de croissance, l'arrivée de modèles japonais de qualité et nettement moins chers a permis de relancer le marché.

Enfin, certaines entreprises, dans les secteurs arrivés à maturité choisissent une politique d'intégration verticale qui leur permet de contrôler l'accès aux fournisseurs et aux distributeurs, de profiter de prix de cessions internes intéressants et d'empêcher l'arrivée de nouveaux entrants.

4 Les activités en déclin

Les activités en déclin se caractérisent par une baisse de l'offre et par une forte surcapacité. Les produits sont banalisés et standardisés. Les facteurs d'avantage concurrentiel sont peu nombreux et se réduisent généralement au prix. La guerre des prix est intense et la rentabilité faible. Dans ces industries, le nombre de concurrents est limité et ceux-ci se battent sur la taille. Dans ces activités, les phénomènes de concentration sont forts : les acquisitions permettent en effet de profiter d'économies d'échelle mais aussi de rationaliser la production et de réduire les capacités pour maintenir le niveau de prix.

Malgré le déclin d'une activité, il est possible de maintenir une bonne position stratégique, soit, en devenant leader du secteur soit en profitant de segments de marché possédant encore un potentiel, même faible.

CONCLUSION

Les stratégies génériques représentent deux grandes options fondatrices de l'avantage concurrentiel. On a longtemps opposé leur logique. Cependant, de nombreuses entreprises ont montré qu'il était possible de combiner l'avantage de coût et la création de valeur pour le client.

CHAPITRE 3

Les nouvelles sources de l'avantage concurrentiel

Depuis les années 1980, de nombreuses entreprises telles que Swatch, Southwest Airlines, Zara ou les constructeurs automobiles japonais ont montré qu'il était possible de combiner volume, maîtrise des coûts, différenciation et création de valeur pour le client. Il est donc possible de se distinguer de ses concurrents par un positionnement novateur tout en appuyant sa stratégie sur une meilleure gestion des processus organisationnels. L'avantage concurrentiel combine alors innovation stratégique et efficacité organisationnelle.

I L'AMÉLIORATION DU FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION

1 Combiner maîtrise des coûts et différenciation

L'opposition entre différenciation et coût-volume doit être relativisée. Beaucoup d'entreprises réussissent, en effet, à les combiner successivement ou simultanément :

– une entreprise peut adopter une stratégie de domination par les coûts puis améliorer la qualité de ses produits tout en maîtrisant correctement les coûts ;

– réciproquement, l'entreprise peut différencier son produit tout en maîtrisant les coûts de gestion de production et de logistique. Cette efficience apporte aussi une plus grande réactivité qui est valorisée par le client ;

– les attributs du produit valorisés par le marché n'entraînent pas nécessairement des coûts supérieurs à ceux qui sont supportés par les entreprises concurrentes qui proposent une offre standard ;

– l'entreprise peut aussi se différencier dans un premier temps puis bénéficier d'un avantage de coût grâce à des relations privilégiées avec les fournisseurs ou les clients ;

– les économies d'éventail ou de champ (*economies of scope*) permettent de produire de gros volumes tout en proposant une offre différenciée. Elles consistent à partager des composants, à réaliser des produits différents au sein d'un même appareil de production suffisamment flexible.

> Pour réduire les coûts, les constructeurs automobiles ont diminué le nombre de plateformes de véhicules. Ils profitent des partages de composants et de pièces mécaniques. Il est ainsi possible de proposer des modèles différents avec un grand nombre d'options tout en limitant le nombre de sites industriels et de chaînes de montage.
> • Le fabricant de meubles Ikea conçoit ses modèles à l'aide de la CAO. Cela permet une fabrication plus aisée et moins coûteuse, d'autant que les usines sont fortement automatisées. Le montage en kit par les clients s'en trouve lui aussi facilité.

Il est donc nécessaire de dissocier coût et volume. L'avantage de coût peut certes reposer sur la taille et les économies d'échelle, sur l'expérience accumulée ou sur un pouvoir de négociation important. Mais il peut aussi résulter de l'efficience interne et d'une meilleure gestion de la chaîne de valeur. On peut alors être compétitif en matière de coûts sans être leader en volume et en parts de marché.

2 L'efficience organisationnelle à la source de l'avantage concurrentiel

La stratégie des entreprises a été modifiée dans les années 1980 par l'arrivée de nouveaux outils de gestion qui ont permis aux entreprises d'être plus performantes. Les entreprises japonaises, en particulier Toyota, sont souvent citées en exemple pour avoir introduit de nouvelles techniques de management qui leur ont permis de proposer une offre de qualité à des prix compétitifs. Ces nouvelles méthodes visent à améliorer la qualité et la réactivité à tous les stades de la chaîne de valeur afin de satisfaire au mieux le client.

> *Le juste à temps*

Avec le « juste à temps », l'entreprise attend les commandes pour lancer la production. Cela permet d'éviter les stocks

d'invendus et d'être plus compétitif en matière de coûts. On qualifie le « juste à temps » de *lean production*, c'est-à-dire de production en flux tendus. Corrélativement, il est nécessaire de disposer rapidement des matières premières nécessaires à la fabrication et de livrer les clients ou les distributeurs au plus vite. La logistique interne et externe est donc devenue une fonction stratégique.

Dans la recherche de réactivité, la gestion des flux d'informations et le recours aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la communication deviennent un facteur de compétitivité. Les NTIC sont intégrées au cœur même du fonctionnement de l'entreprise. Elles permettent de réduire la distance entre l'entreprise et ses partenaires, clients ou fournisseurs. Le recours à l'EDI (échange de données informatisées) et à internet contribue ainsi à l'optimisation de la chaîne de valeur.

L'offre Wal-Mart est parfaitement calibrée en largeur et en profondeur. Les systèmes d'information très performants et les relations étroites avec les fournisseurs permettent un bon taux de rotation des produits et une gestion optimale des stocks. Les magasins et les entrepôts sont localisés sur des nœuds routiers, ce qui facilite un approvisionnement rapide, le conditionnement des produits est standardisé selon les souhaits du distributeur afin de réduire le stockage. Par ailleurs, Wal-Mart a mis en place la plus grande base de données civiles du monde, afin de connaître en temps réel, grâce à un réseau satellitaire, l'état des ventes de chaque magasin et de les réapprovisionner automatiquement (la météo est aussi prise en compte !). • Zara, qui connaît en temps réel l'état de ses ventes et le succès de tel ou tel modèle, peut ajuster et le travail des designers et sa production. Sa réactivité et sa fluidité logistique lui ont permis de réduire les délais entre conception et présence en magasin d'environ deux tiers par rapport à ses concurrents.

Le temps apparaît ainsi pour l'entreprise comme un facteur stratégique essentiel qui permet de gagner de vitesse ses concurrents que ce soit en développant et en fabriquant ou en livrant plus rapidement ses produits.

La rapidité est facteur de performance. L'entreprise compétitive est celle qui est la plus rapide pour innover, développer, fabriquer, mettre sur le marché et livrer le client. Cette rapidité repose sur une meilleure efficience interne. L'entreprise doit identifier les temps

morts, réorganiser les processus de l'entreprise, optimiser les interfaces entre fonctions, utiliser les technologies de l'information et construire une organisation souple et réactive.

> *La qualité totale*

L'avantage de coût repose aussi sur l'élimination des malfaçons et la chasse au gaspillage et plus généralement sur la recherche de la *qualité totale*. Cet objectif de qualité concerne le produit lui-même mais aussi les processus de conception et de production, les équipements utilisés, l'administration ou les services associés. On parle ainsi des 5 zéros, zéro panne, zéro défaut, zéro stock, zéro délai, zéro papier. La qualité totale est relayée par un processus d'amélioration continue (*kaizen* en japonais) qui repose sur la capacité d'apprentissage de l'entreprise. Il s'agit de faciliter à la fois les apprentissages individuels et l'apprentissage collectif en travaillant en équipes, en partageant et en faisant circuler les connaissances et les savoir-faire.

L'externalisation de certaines activités permet, par ailleurs, d'assurer un niveau plus élevé de qualité des produits ou des services tout en laissant l'entreprise se concentrer sur les fonctions qu'elle maîtrise mieux. La gestion de la qualité dépasse donc les frontières de l'entreprise et concerne les fournisseurs ou les sous-traitants.

> *L'organisation transversale*

La compétitivité passe aussi par une nouvelle conception de l'organisation fondée sur le développement des compétences des salariés et leur responsabilisation (*empowerment*). Le modèle organisationnel est celui de l'*entreprise horizontale* ou de l'*organisation transversale*. Celle-ci s'articule autour des processus et non plus selon les fonctions traditionnelles de l'organisation. La mise en place d'une organisation transversale passe par la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques (*delayering*) afin d'améliorer la circulation de l'information et la réactivité de l'entreprise. L'organisation transversale encourage aussi le travail en groupes de projets ou en équipes associant plusieurs fonctions et plusieurs niveaux hiérarchiques. Les oppositions traditionnelles entre fonctions sont ainsi réduites et la créativité est améliorée.

> *Les « meilleures pratiques »*

La compétitivité d'une entreprise s'appuie aussi sur des méthodes de gestion, sur des *best practices* qui permettent à l'entreprise d'améliorer son efficience interne. Ainsi le *reengineering* des processus organisationnels est présenté comme une redéfinition des processus en vue d'obtenir des gains significatifs en termes de coûts, de qualité, de rapidité et de service. Avec le *reengineering*, le fonctionnement de l'entreprise est abordé selon ses principaux processus (achats, prise de commande, production, livraison…). L'objectif peut être, par exemple, de réduire le temps de fabrication d'un produit, de traiter plus vite les commandes ou les réclamations, d'améliorer la qualité du service, ce qui lui permet, au final, d'améliorer sa compétitivité.

Toutes ces techniques d'amélioration du fonctionnement organisationnel rendent l'entreprise plus performante. Pourtant, ces améliorations sont-elles à la source d'un avantage concurrentiel durable dans la mesure où elles sont aujourd'hui bien diffusées dans les entreprises et de mieux en mieux maîtrisées ?

3 Les limites de l'efficience organisationnelle

La recherche de la plus grande efficience interne possible ne doit pas conduire à rabattre la stratégie sur la seule maîtrise de techniques de gestion. Porter (1996) distingue ainsi l'efficacité opérationnelle qui vise à faire mieux et la stratégie qui consiste à se différencier vraiment de ses rivaux.

Le recours aux « meilleures pratiques » de gestion ne suffit donc pas à définir la stratégie. Il ne peut fonder un avantage concurrentiel durable. En effet, les *best practices* se diffusent vite et partout, ce qui conduit à exacerber la concurrence. L'amélioration opérationnelle, loin de différencier les acteurs, les uniformise. Chacun imite les améliorations de l'autre, les stratégies convergent et la concurrence est finalement destructrice.

Lorsque les entreprises peinent à se distinguer les unes des autres, elles peuvent se lancer dans la course à la taille et aux fusions-acquisitions. Ces opérations de croissance externe permettent certes d'augmenter les parts de marché et le pouvoir

de négociation de l'entreprise mais elles ne fondent pas nécessairement un avantage concurrentiel durable.

De plus, l'amélioration organisationnelle ne peut être indéfinie, elle est condamnée à plafonner. Même les entreprises japonaises, premières à adopter ces techniques de gestion, voient leurs performances et leur rentabilité baisser.

Habituées à améliorer les fonctionnements organisationnels, beaucoup d'entreprises éprouvent des difficultés à se déprendre d'une attitude gestionnaire qui a garanti leur survie pendant les années de crise. De plus, la nécessité toujours plus forte de créer de la valeur pour les actionnaires et la recherche d'une forte rentabilité financière conduisent à privilégier le court terme et n'incitent pas les entreprises à prendre des risques stratégiques qui seraient sanctionnés par la Bourse.

4 La stratégie comme innovation

L'essence même de la stratégie vise à modifier les règles du jeu concurrentiel et à créer de nouveaux facteurs clés de succès. Seule cette démarche active et innovante, fondée sur une logique de rupture est à même de fonder un avantage concurrentiel significatif et durable. Des entreprises comme Zara, Southwest Airlines, Ikea, Dell ou Nintendo se sont ainsi distinguées par leur capacité d'innovation stratégique. L'innovation stratégique est multiforme. Elle peut porter sur l'offre, en proposant des produits innovants ; elle peut aussi être architecturale et reposer sur une organisation originale de la chaîne de valeur.

> En instaurant le système de vente directe et la fabrication à la commande, Dell n'a pas proposé des ordinateurs plus puissants ou technologiquement plus innovants, mais a cependant modifié le jeu concurrentiel. Le développement d'internet a renforcé le modèle en accroissant la rapidité des processus et en limitant les coûts. Le client configure lui-même le modèle et sa commande est transmise presque instantanément aux usines d'assemblage que Dell détient en propre, afin d'assurer la fiabilité des modèles et la vitesse de fabrication et de livraison. De plus, ses coûts de stockage sont faibles et les fournisseurs de composants doivent être situés à moins de 15 minutes des usines Dell ! Ce modèle a permis à Dell d'être leader mondial. Il est pourtant remis en cause face aux constructeurs asiatiques capables de produire du matériel à bas coût et de

bonne qualité tout en le distribuant en magasin. Dell a donc été contraint de modifier son modèle économique. Ses produits sont désormais accessibles par vente directe, mais aussi dans des chaînes comme Wal-Mart, Best Buy, Stapples aux États-Unis ou Carrefour en France. De plus, Dell ferme aujourd'hui ses usines et migre vers la sous-traitance. Sa stratégie de rupture est donc remise en cause.

• En revanche, la stratégie de rupture de Zara est toujours éblouissante de succès. La rupture introduite pas Zara consiste à proposer des vêtements mode, de qualité, à bas prix. Pour cela, Zara a optimisé la gestion des flux immatériels (informations) et matériels (marchandises) et a construit une architecture totalement différente de celle des concurrents. Les modèles sont créés en continu par des créateurs à l'écoute de la mode et qui conçoivent les modèles afin que ceux-ci soient faciles à produire. Les magasins sont reliés informatiquement au siège et aux usines, afin de connaître le succès des modèles et d'ajuster le design et la production. Contrairement à ses concurrents, Zara ne recourt que partiellement à la sous-traitance, et seulement pour des activités à faible valeur ajoutée ou à forte intensité en personnel. Afin de réduire les coûts, Zara se réserve les opérations fortement automatisables ou très sensibles pour la qualité des produits. Par ailleurs, pour la sous-traitance, Zara préfère le circuit court (en Espagne) malgré des coûts du travail plus élevés. Zara met donc l'accent sur la réactivité et la qualité, quitte à accroître une partie de ses coûts. Mais Zara peut afficher des prix bas grâce aux économies réalisées sur les achats de tissu, au découpage automatisé des modèles et parce qu'il dépense moins que ses concurrents en publicité. Par ailleurs, le système de création continue et en petites séries génère une fréquentation plus grande des magasins et des achats d'impulsion qui permettent d'augmenter le chiffre d'affaires. Ainsi, Zara cherche moins à réduire ses coûts qu'à accroître ses revenus.

L'innovation stratégique peut donc combiner, comme on l'a vu avec Zara, qualité de l'offre et innovation organisationnelle. C'est aussi la stratégie adoptée par Southwest Airlines.

Southwest Airlines est une compagnie aérienne spécialisée sur les courtes distances entre des villes moyennes des États-Unis. Southwest affiche un taux de croissance élevé et une bonne rentabilité. Ce succès repose sur une stratégie innovante. Southwest ne s'appuie pas sur des *hubs* mais préfère utiliser des aéroports secondaires, peu coûteux et moins congestionnés. Elle ne participe pas au système de réservation externe, n'assure pas les connexions avec les autres compagnies ni les transferts des bagages. Elle propose une classe unique, n'affecte pas les sièges et n'assure pas les repas à bord.

Sa flotte aérienne, composée uniquement de Boeing 737, est plus facile à entretenir. Tout cela permet de réduire fortement les coûts. De plus, les temps d'escale sont réduits, avec des temps records pour faire débarquer les passagers, nettoyer l'avion, faire le plein, charger les bagages, embarquer les nouveaux passagers et faire les inspections de sécurité. Grâce à cette stratégie, Southwest a proposé des prix bas. Mais Southwest se différencie d'une compagnie purement *low cost* grâce à sa capacité à obtenir une satisfaction élevée, en proposant fiabilité, fréquence et ponctualité des vols, ce qui lui permet d'attirer une gamme large de clients. Et toute l'architecture de Southwest constitue un système très cohérent et difficile à copier.

La rupture peut aussi consister à proposer des produits ou services innovants sur des marchés inexplorés. Il s'agit alors de créer son marché afin de se mettre à l'abri de la concurrence, au moins momentanément. C'est la stratégie des « océans bleus » décrite par Kim et Mauborgne, espaces où la concurrence n'existe pas parce que le marché est à créer, au contraire des « océans rouges » où la compétition est sanglante.

Avec la Wii, Nintendo a fait preuve d'innovation stratégique. Manquant de ressources pour se lancer dans la course à la puissance technologique contre Sony ou Microsoft, le fabricant a conçu des consoles qui reposent sur des technologies déjà utilisées dans les salles de jeux ou sur la console DS (écran tactile, reconnaissance vocale, transmission des gestes). La Wii fait aussi appel à des jeux graphiquement peu sophistiqués, faciles d'accès qui permettent de toucher les joueurs occasionnels, les femmes et les seniors. Cela a permis de réduire les coûts de fabrication des consoles et des jeux. Plus radicalement, Nintendo a modifié l'approche du jeu sur console en l'assimilant à un jeu de plateau, simple et convivial, en s'adressant au marché immense des « non-clients » et en inventant de nouvelles pratiques du jeu. Cependant, l'entreprise est maintenant rejointe par Sony et surtout par le système Kinect de Microsoft. Le défi, pour Nintendo, est de recréer un écart significatif avec ses concurrents.

II L'AVANTAGE CONCURRENTIEL FONDÉ SUR LES RESSOURCES ET LES COMPÉTENCES

L'approche fondée sur les ressources et les compétences est apparue dans le champ stratégique à la fin des années 1980. Elle propose une vision de la stratégie différente de celle mise en avant par les économistes industriels et le modèle de Porter.

L'idée fondamentale est assez simple : l'entreprise la plus compétitive est celle qui possède les ressources les plus avantageuses et qui sait les exploiter au mieux. Cette approche part, non de la configuration de l'environnement ou de la structure du secteur, mais des ressources et des compétences détenues par les entreprises. Les entreprises sont comprises comme des corpus originaux de compétences qui orientent leur performance, leur croissance et leur diversification.

1 Le renversement de l'analyse stratégique

Dans l'approche classique de la stratégie, l'entreprise performante doit s'adapter à son environnement. De même, dans le modèle présenté par Porter, la stratégie repose sur une analyse du secteur et de la filière. L'entreprise recherche des secteurs attractifs et rentables, c'est-à-dire où la pression concurrentielle est moins forte. Elle s'efforce d'élever des barrières à l'entrée et de renforcer son pouvoir de négociation face à ses interlocuteurs en amont et en aval. Mais, selon Hamel et Prahalad (1999), comment expliquer le succès de Canon face à Xerox ou de Toyota face à General Motors ? Ces réussites sont difficilement explicables à partir du modèle de Porter. Comparativement, les *outsiders* pâtissaient de faibles parts de marché, de l'absence de réseaux de distribution, d'une moindre notoriété et se heurtaient à l'expérience, à la puissance technologique des leaders. Pourtant ces entreprises ont développé des compétences qui leur ont permis de s'imposer.

L'approche fondée sur les ressources et les compétences renverse donc la perspective et met l'accent sur la capacité de l'entreprise à utiliser et à transformer l'environnement. Bien sûr, il n'est pas question d'abandonner la dimension externe mais l'analyse du contexte se fait au travers du prisme des compétences détenues par la firme. L'analyse de la concurrence au sein d'une activité est donc individualisée, en fonction des spécificités de la firme.

2 Les ressources et les compétences

Les ressources sont définies comme des actifs stratégiques. Elles peuvent être tangibles (disponibilités financières, outil industriel…) ou intangibles (réputation, savoir-faire…). Les

compétences consistent à mettre en œuvre et à combiner les ressources. Une compétence fondamentale est un ensemble de savoirs et de savoir-faire qui permet à l'entreprise de proposer un produit qui sera source d'avantage pour le client. Il est donc indispensable de préciser le caractère stratégique des ressources et des compétences afin d'identifier celles qui fonderont l'avantage concurrentiel. On distingue :

– *leur valeur* : une ressource ou une compétence doit accroître de façon significative la valeur du produit pour le client.

Cette valeur réside aussi dans la plasticité des ressources et des compétences et leur capacité à développer différents types de produits.

> Canon, à partir de compétences en mécanique de précision, en électronique et en optique, est devenu leader dans les photocopieuses, les imprimantes, les scanners, mais aussi dans les caméscopes et la photo numérique.

– *leur rareté et leur mobilité imparfaite* : la ressource doit être rare et difficile à acquérir. Les concurrents éprouvent alors des difficultés à se la procurer, soit parce qu'il n'existe pas de marché (comme c'est le cas pour la réputation d'une marque, par exemple) soit parce que le prix de la ressource est trop élevé ;

– *leur inimitabilité* : la ressource doit être difficilement copiable. Cette inimitabilité repose sur sa spécificité ou sur la complexité de la chaîne de valeur. Elle peut aussi être attribuée au caractère tacite, non codifié, des compétences. Certains savoir-faire individuels sont ainsi difficiles à reproduire. La connaissance collective et la culture de l'entreprise sont aussi sources d'avantage concurrentiel. En effet, la complexité organisationnelle et sociale fondée sur l'histoire de l'entreprise constitue un élément de succès difficile à imiter.

L'approche par les ressources et les compétences s'appuie aussi sur la théorie évolutionniste selon laquelle il existe un « itinéraire contraint » (*path dependency*) : les ressources d'une entreprise, les investissements déjà réalisés, l'expérience accumulée conditionnent son succès. Cette expérience accumulée peut parfois se retourner contre l'entreprise en générant une inertie organisationnelle et une culture monolithique incapable de se

transformer et de s'adapter aux évolutions du marché ou à l'arrivée de nouveaux concurrents. Les *core competences* deviennent alors des *core rigidities.*

– *leur longévité*: les ressources et les compétences doivent être durables, et résister à la menace de produits de substitution ou de technologies nouvelles.

3 Compétences et avantage concurrentiel

La grande difficulté réside dans l'identification et l'évaluation opérationnelle des compétences. Tout ou presque est ressource ou compétence dans une entreprise. Mais seules certaines d'entre elles ont une valeur stratégique. Certes, on peut distinguer *a posteriori* les compétences qui ont fondé le succès d'une firme, mais il est plus difficile de les repérer *ex ante* et de déterminer quelles compétences vont donner l'avantage à telle ou telle entreprise. Hamel et Prahalad (1999) proposent donc quelques critères permettant de repérer les « compétences centrales » fondatrices de l'avantage concurrentiel.

> *Test de clientèle*

En quoi la compétence accroît-elle de façon significative la valeur du produit pour le client ?

> Selon Hamel et Prahalad, la qualité des moteurs et des transmissions de Honda donnent des avantages importants aux clients : économies de carburant, reprise dynamique, montée rapide à plein régime, réduction du bruit et des vibrations.

> *Test d'accès*

La compétence permet-elle d'accéder à une grande variété de marchés ?

Hamel et Prahalad comparent les *core competences* aux racines d'un arbre dont les fruits seraient les produits finaux. La complémentarité entre les compétences renforce la compétitivité de l'entreprise : elle rentabilise les investissements et élargit l'offre.

> Honda, grâce à ses compétences de motoriste, est présent sur le marché de la moto, de l'automobile, des voitures de course et des tondeuses à gazon. • L'entreprise Seb a utilisé ses compétences dans le culinaire pour apporter des améliorations aux produits de repassage. Les techniques d'assemblage du métal et d'antiadhésifs utilisés

dans les casseroles ou les poêles ont servi à améliorer les qualités des semelles des fers à repasser, en particulier leur qualité de glisse.

> *Test de concurrence et de compétitivité*

La compétence est-elle meilleure que celle possédée par les concurrents et contribue-t-elle significativement à l'avantage concurrentiel ?

Une des compétences fondamentales de Wal-Mart réside dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Cette architecture de compétences est difficile à copier par les concurrents.

Afin de pérenniser l'avantage concurrentiel, il est crucial de s'appuyer sur une architecture de compétences et sur leur combinaison cohérente. Il est alors difficile aux concurrents de distinguer ce qui cause la performance et de reproduire tout le « système organisationnel ».

Cependant, cette architecture à force de cohésion et de cohérence peut aussi représenter un facteur d'inertie. Il s'agit donc pour l'entreprise de préserver sa souplesse et de permettre à ses compétences fondamentales d'être déployées dans des activités différentes. De plus, on assimile souvent les compétences fondamentales au cœur de métier. Il importe alors de ne pas se tromper dans la définition du métier ou de savoir le faire évoluer.

Polaroïd a défini pendant des années son métier comme photographie sur support chimique puis comme photographie à développement instantané, ce qui l'a conduit à méconnaître l'essor du numérique et à évoluer trop tardivement vers cette technologie.

4 Intérêt, implications et limites de l'approche par les compétences

Dans la théorie de la ressource et des compétences, la concurrence ne se fait plus entre produits mais entre des entreprises singulières. Elle n'oppose plus des couples produits-marché mais des compétences incarnées dans des firmes. Cette approche souligne donc l'importance des liens entre activités. Le dirigeant doit ainsi raisonner en termes de portefeuille de compétences et délaisser la notion de portefeuille d'activités.

L'intérêt de la théorie et des compétences est d'inverser le rapport à l'environnement et de proposer une nouvelle approche

de la stratégie. L'entreprise doit exploiter ses compétences afin de façonner un contexte concurrentiel qui lui soit favorable. Elle crée son environnement plus qu'elle ne le subit. La démarche est volontariste : il s'agit d'effacer les logiques et les frontières sectorielles communément admises. L'entreprise doit se projeter dans l'avenir plutôt que de s'en tenir à l'état présent. Cette approche valorise donc l'innovation et la créativité stratégique. Une de ses limites est cependant qu'elle fonctionne mieux dans les secteurs à forte intensité technologique.

> On peut considérer que les *core competences* d'Apple résident dans sa faculté d'innovation, dans sa capacité à simplifier l'interface pour les utilisateurs, dans son savoir-faire en design, dans la force de sa marque ainsi que, plus fondamentalement, dans sa capacité à intégrer matériel et environnement logiciel. Apple a appliqué ce modèle à l'informatique puis dans l'électronique avec l'iPod, iTunes, l'iPhone et l'iPad.

Elle est, en revanche, moins pertinente dans les industries matures, dont les perspectives de développement sont souvent moins riches et plus prévisibles. Une autre difficulté de cette théorie est d'identifier *ex ante* les compétences qui sont véritablement stratégiques et de prévoir celles qui seront source d'avantage concurrentiel.

La théorie des ressources et des compétences valorise la croissance interne au détriment de la croissance par acquisitions. La construction de compétences se réalise mieux en interne et sur le long terme. Il est, en effet, difficile d'agréger et de combiner des compétences issues d'autres entreprises. Cela est cohérent avec l'idée de singularité et d'hétérogénéité fondamentales des firmes.

La théorie des compétences s'appuie sur les travaux des évolutionnistes qui mettent en avant le poids des « routines » organisationnelles et de l'histoire de l'entreprise. Dans cette perspective, la firme tend à privilégier l'exploitation des compétences existantes mais peut négliger l'exploration et la construction de compétences nouvelles. Il est donc important de reconfigurer régulièrement les savoirs et d'innover en privilégiant la dynamique de création de nouvelles compétences.

5 Vers l'organisation apprenante

L'approche de la stratégie par les ressources et les compétences montre que l'avantage concurrentiel d'une entreprise repose sur quelques *core competences* mais aussi sur la cohérence globale de l'entreprise, sur ses systèmes de management, ses valeurs et sa culture. La compétitivité de l'entreprise est donc une affaire de stratégie et de management. L'entreprise doit accorder une importance particulière au management des connaissances. En effet, les compétences à la source de l'avantage concurrentiel résultent d'un apprentissage collectif. L'entreprise est une institution créatrice de savoirs qu'elle doit combiner, diffuser et protéger. L'apprentissage est donc la condition de la compétitivité de l'entreprise.

En ce sens, la *core competence* fondamentale de l'entreprise est sa capacité à apprendre et à tisser des relations sociales favorisant la coopération et le partage des connaissances.

CHAPITRE 4

L'internationalisation

Tout comme elle s'interroge sur l'étendue et la diversité de son portefeuille d'activités, l'entreprise doit aussi définir son champ d'action géographique et déterminer dans quels pays elle entend être présente et sous quelles formes.

La problématique de l'internationalisation est aujourd'hui cruciale pour la plupart des entreprises, et pas seulement pour les plus grosses. La croissance et la survie de certaines PME-PMI dépendent, en effet, de la présence sur les marchés étrangers. L'internationalisation permet de trouver de nouveaux clients. Elle est aussi l'occasion de délocaliser sa production, d'accéder plus facilement aux matières premières ou de profiter de conditions fiscales avantageuses.

I LES LOGIQUES DE L'INTERNATIONALISATION

L'internationalisation s'inscrit dans une double logique : il faut satisfaire les nouveaux clients et s'adapter au contexte local. Elle doit aussi répondre à une logique de coût. Pour réaliser des économies d'échelle, l'entreprise doit limiter les différences entre produits, spécialiser les sites ou les zones et bien coordonner les filiales. Cet arbitrage entre adaptation locale et réduction des coûts constitue l'enjeu majeur de toute stratégie d'internationalisation.

1 Les motivations et les objectifs de l'internationalisation

> *L'accession à de nouveaux marchés et de nouveaux clients*

Le mouvement d'internationalisation constitue une réponse à la saturation progressive du marché domestique ou à son exiguïté. L'étroitesse du marché local contraint l'entreprise à trouver

des débouchés extérieurs. L'émergence de nouveaux marchés (PVD, Pays de l'Est, Mercosur…) encourage ce mouvement.

Michelin profite du développement des programmes autoroutiers en Chine pour développer ses activités dans ce pays. La Chine représente aujourd'hui 30 % du marché mondial du pneu de poids lourds et le potentiel est d'autant plus élevé que les manufacturiers chinois sont en retard du point de vue technologique. • Bang & Olufsen connaît une baisse de ses résultats en Europe et aux États-Unis et ne voit ses revenus progresser que dans les BRICs (Brésil, Russie, Chine, Inde) et les pays du Golfe.

L'internationalisation permet d'augmenter les parts de marché et les volumes et donc de profiter d'économies d'échelle ou de champ. Les frais fixes et les dépenses de production, mais aussi de recherche et développement ou de marketing sont amortis sur de plus grandes séries.

Dans le secteur pharmaceutique, les dépenses en R et D sont si élevées qu'il faut les amortir grâce à une présence mondiale.

> *La diversification du risque géographique*

L'internationalisation compense une trop grande dépendance de l'activité vis-à-vis d'une zone géographique. Certaines régions peuvent être touchées par une forte récession économique, par une crise boursière ou par des troubles politiques dégradant les résultats de l'entreprise. Mais l'internationalisation peut aussi fragiliser une entreprise en l'exposant à plus de risques.

> *La baisse des coûts*

Les différences nationales peuvent être exploitées par l'entreprise pour diminuer ses coûts et renforcer sa position concurrentielle. Certains pays offrent des coûts salariaux intéressants pour les entreprises qui délocalisent ainsi certains éléments de leur chaîne de valeur (production mais aussi comptabilité ou gestion des systèmes d'information).

Certains pays offrent aussi des infrastructures favorables aux entreprises et créent des zones franches, diminuent la pression fiscale et les barrières réglementaires.

2 Les modalités d'internationalisation

On distingue plusieurs modes d'internationalisation selon les moyens engagés et l'importance de l'implantation à l'étranger.

La forme la plus légère consiste à exporter des produits fabriqués dans le pays d'origine. L'exportation évite d'installer des unités de production à l'étranger mais implique des coûts de transports et une bonne maîtrise des contraintes réglementaires. De plus, les produits sont rarement reconditionnés pour convenir aux différents marchés, et la distribution n'est pas nécessairement bien maîtrisée.

L'internationalisation peut s'appuyer sur des sociétés de commercialisation chargées du stockage et des ventes ou reposer sur l'attribution d'une licence ou d'une franchise. Une entreprise locale achète les droits de fabrication et de vente et verse ensuite des *royalties*. Ces différents moyens permettent un développement rapide et limitent les investissements. Mais l'entreprise peut perdre le contrôle de la qualité de ses produits ou de sa technologie. Enfin, le développement à l'étranger est plus ardu à coordonner s'il concerne de nombreux pays.

> Domino's Pizza s'est internationalisé grâce à la franchise. Le franchisé s'engage à respecter un cahier des charges et des procédures garantissant la qualité du produit. Le franchiseur apporte des conseils en marketing, en gestion et fait profiter de ses capacités d'achats au niveau mondial (matières premières, serviettes, boîtes en carton).

L'internationalisation peut aussi passer par la création d'une *joint venture* (JV). L'entreprise s'appuie sur un partenaire qui connaît bien l'environnement local (réglementation, marché, concurrents, fournisseurs…). Elle partage les risques et les investissements. Certains États comme la Chine conditionnent d'ailleurs l'accès à leur marché par l'établissement de JVs avec des partenaires locaux, ce qui permet de développer l'économie nationale et de profiter de transferts de technologies.

L'internationalisation peut enfin s'appuyer sur la création de filiales à l'étranger. C'est un procédé lourd, coûteux et plus risqué, mais il permet à l'entreprise de mieux contrôler son expansion et de garder la maîtrise de sa technologie. La difficulté est de gérer la coordination d'un grand nombre de filiales. Il faut aussi trouver le bon équilibre en accordant assez d'autonomie aux filiales tout en centralisant certaines fonctions auprès de la maison mère.

II LE DILEMME DE LA GLOBALISATION ET DE L'ADAPTATION LOCALE

1 La tendance à la globalisation des activités

Les stratégies de globalisation consistent, pour une entreprise, à être présente dans la plupart des grandes régions du monde et à vendre des produits de plus en plus standardisés. Plusieurs facteurs encouragent ce mouvement :

– l'interdépendance économique croissante des nations, les politiques de libre échange des États et la déréglementation ;

– l'homogénéisation progressive de la demande. Pour certaines activités, les modes de consommation des clients tendent à s'uniformiser. L'entreprise peut standardiser son produit, son marketing, son packaging et ainsi réduire ses coûts ;

> Grâce à ces volumes, à la standardisation des équipements et aux approvisionnements locaux, McDonald's a pu réduire de 30 % le coût d'ouverture de ses restaurants. Un enjeu crucial pour les chaînes de fast-food est d'appliquer des procédures standardisées à des pays aussi différents que la France, la Russie, l'Espagne, le Brésil ou la Chine.

– l'apparition de circuits de distribution plus uniformes et d'échelle mondiale favorise la mondialisation des activités ;

– l'apparition de marques internationales et de concurrents mondiaux.

> Nestlé et Danone mettent en avant leur marque sur la plupart de leurs produits. De même, Unilever, soucieux de contrer Procter & Gamble, rationalise son portefeuille et passe de 1 600 à 400 marques ne retenant que celles ayant une position de leader, possédant une forte notoriété et capables d'assurer la croissance des ventes.

Dans les secteurs où les facteurs clés de succès sont les mêmes quel que soit le pays, où la demande est homogène et où les fournisseurs, les clients, les concurrents principaux sont mondiaux, il est nécessaire d'adopter une *stratégie globale*. Pour être compétitive, l'entreprise organise sa chaîne de valeur à l'échelle mondiale. Les produits sont standardisés, certains sites sont spécialisés et répartis dans le monde entier en fonction des avantages de coûts locaux. Le marketing est unifié le plus possible. Le mode de fonctionnement de ces entreprises est généralement très centralisé.

La fabrication de micro-processeurs répond à des exigences globales, les concurrents sont mondiaux, tout comme les clients, assembleurs ou fabricants d'ordinateurs. Intel, par exemple, ne différencie pas ses puces selon les contraintes d'adaptation locale. • À l'occasion de la fusion entre les laboratoires pharmaceutiques Glaxo et Wellcome, l'entreprise est passée d'une organisation par pays, qui mettait l'accent sur les spécificités locales, à une organisation mondiale structurée autour de centres spécialisés par acte thérapeutique.

2 Les exigences de l'adaptation locale

Malgré ces facteurs de globalisation, il est toujours nécessaire de s'adapter aux nombreuses spécificités locales : clients, modes de consommation, réseaux de distribution ou concurrents locaux qui résistent aux géants du secteur grâce à leur bonne connaissance du pays, styles de management. Le poids de la réglementation et des barrières douanières, les normes techniques ou de sécurité contraignent aussi les entreprises à adapter leurs produits aux standards locaux.

Pour McDonald's, toute implantation hors des États-Unis est précédée d'une analyse attentive du contexte local (prix de l'immobilier, coût des constructions et des équipements, existence de fournisseurs locaux, réglementation, modes de gestion du personnel…). De plus, même McDonald's a adapté ses menus et utilise, comme c'est le cas au Brésil ou en Thaïlande, des arômes et des ingrédients locaux dans ses salades ou ses boissons. En France, McDonald's a aussi adapté le style et l'architecture de ses magasins. L'offre est diversifiée et intègre désormais le traditionnel sandwich baguette, si bien que McDonald's est désormais un concurrent direct des boulangeries. • La Vache Qui Rit est adaptée en fonction des habitudes alimentaires des marchés et décline une variété de goûts et de textures d'un pays à l'autre. Les Belges ou les Tchèques apprécient une crème riche en emmenthal qui renforce le goût du fromage tandis que les Américains apprécient une formule plus douce à base de cheddar ou des produits allégés. Dans les pays de l'Est, les Vache Qui Rit sont souvent aromatisés au paprika ou aux herbes. Cette stratégie s'accompagne d'une stratégie d'adaptation de l'outil industriel et de fabrication dans des usines rachetées localement, ce qui permet de réduire les coûts de transport et de main-d'œuvre.

Malgré les discours sur l'émergence d'un client ou d'un produit global, le jeu concurrentiel garde donc de fortes spécificités locales. Les facteurs clés de succès diffèrent selon les

zones et il est souvent nécessaire d'adopter une stratégie *multi-domestique.*

3 Concilier réduction des coûts et adaptation locale

Il existe un dilemme dans l'internationalisation entre le besoin d'uniformiser les produits pour réduire les coûts et le besoin de s'adapter à l'environnement local. Bartlett et Goshal (1991) proposent de croiser ces deux dimensions.

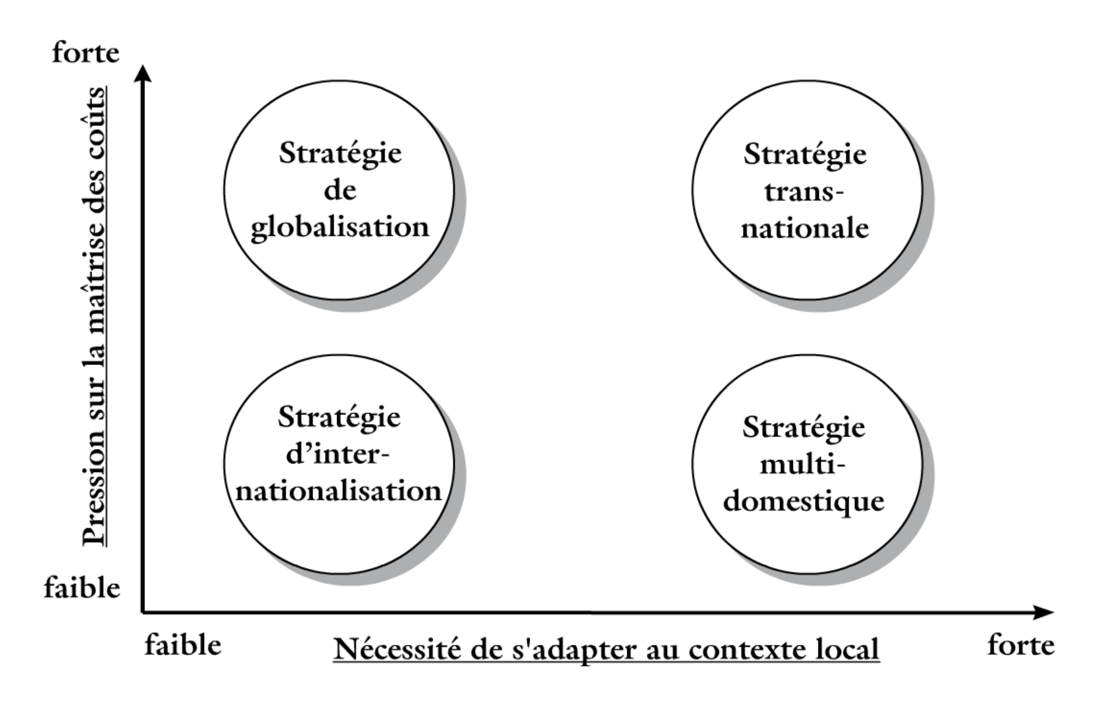


Fig. 4.1 – Les différentes stratégies d'internationalisation

Les *stratégies transnationales* concilient réduction de coût, coordination des activités et adaptation locale. Elles s'efforcent de partager les composants et de développer une architecture commune à plusieurs produits.

> La majorité des lave-linges vendus en France se chargent par le dessus alors que les anglais préfèrent charger le linge sur le côté. Les consommateurs allemands sont sensibles à la consommation d'eau et d'énergie. Quant aux japonais, ils lavent plus souvent à l'eau froide, en raison de la douceur de l'eau. Les géants de l'électro-ménager doivent à la fois s'appuyer sur une taille mondiale et adapter leur offre. Certains d'entre eux ont choisi une marque mondiale comme c'est le cas de Whirlpool tandis que d'autres préfèrent s'appuyer sur plusieurs marques nationales. Electrolux gère ainsi encore un grand

nombre de marques (Arthur Martin, Zanussi, Faure…) en raison des spécificités des pays.

La différenciation et l'adaptation locale interviennent le plus souvent en aval des fonctions de la chaîne de valeur. On différencie ainsi l'emballage, le marketing et la communication.

Dans l'organisation transnationale, les liens entre les différentes filiales et le siège sont étroits afin de conjuguer réactivité locale et coordination des activités. Le transfert de compétences entre les filiales et la diffusion des expertises sont aussi cruciaux. Certains sites peuvent se spécialiser et constituer des centres d'excellence mais ils doivent diffuser les compétences acquises. La maison mère permet l'échange de compétences entre filiales et assure une culture commune à tout le groupe.

L'Oréal a ouvert à Chicago un laboratoire dédié aux cosmétiques destiné aux populations afro-américaines. À Shanghaï a aussi été inauguré un centre de recherche sur les spécificités des peaux et des cheveux asiatiques. L'Oréal a aujourd'hui créé une division spécifique qui vise à mieux cerner les besoins de chaque population et à créer des produits parfaitement adaptés. Cette division apporte son expertise à toutes les marques présentes. Les échanges entre filiales sont encouragés afin d'améliorer la capacité d'innovation. Ainsi, grâce au travail de sa filiale japonaise, L'Oréal a élaboré une nouvelle génération de fard à paupière. Cette innovation est généralisée à toutes les marques. L'entreprise concilie ainsi mondialisation, spécialisation de sites de recherche et adaptation des produits aux spécificités des marchés. • Pour Toyota, la globalisation est une « localisation globale ». Cela passe par une adaptation du design et du développement selon les besoins des différentes régions, voire le lancement de modèles conçus spécialement pour certaines zones géographiques. Toyota s'efforce de multiplier les sites de production à l'étranger. Le constructeur dispose ainsi de 45 usines dans 26 pays et vend ses modèles dans plus de 160 pays. Toyota profite aussi de sa taille au niveau des achats, des relations avec les équipementiers, du développement des moteurs ou des procédures de contrôle. Enfin, l'entreprise s'efforce de développer un management local tout en diffusant des valeurs et une culture de Groupe.

La plupart des entreprises sont amenées aujourd'hui à dépasser le cadre national pour exercer leurs activités. Elles doivent concilier des objectifs de réduction de coûts et les besoins d'adaptation locale. C'est pourquoi on leur recommande généralement de « penser globalement et d'agir localement ».

CHAPITRE 5

Les voies de développement stratégique

Au cours de son développement, l'entreprise est confrontée à une alternative stratégique majeure. Ou bien elle décide de se diversifier, ou bien elle choisit de n'être présente que dans une seule activité. Dans le premier cas, l'entreprise opte pour la variété et doit répartir ses ressources entre plusieurs activités. Dans le second cas, l'entreprise choisit la voie de la spécialisation. Toutes les ressources de l'entreprise sont alors concentrées sur une seule activité afin d'y construire la position concurrentielle la plus forte possible.

Différentes options s'offrent ainsi à l'entreprise : diversification, intégration verticale, spécialisation, externalisation.

I LA DIVERSIFICATION

La diversification permet à une entreprise de sortir de son domaine d'activité d'origine et d'élargir son portefeuille d'activités. Ce mouvement peut être compris comme une réponse au surplus de ressources généré par une seule activité. La diversification s'inscrit alors dans une stratégie d'expansion de l'entreprise. Mais elle peut aussi résulter de l'épuisement d'une activité, le métier d'origine n'offrant plus de perspectives de développement. L'entreprise se déploie alors dans de nouveaux champs d'activités.

Air Liquide est une entreprise spécialisée dans la production de gaz industriels (oxygène azote, hydrogène, hélium…). Elle semble arrivée au bout de la logique industrielle dans ce secteur. Les rachats de concurrents lui sont pratiquement interdits pour cause d'abus de position dominante. Contraint d'élargir son offre, Air Liquide se diversifie dans les services de santé (soins à domicile,

hygiène hospitalière, gaz médicaux) et dans le service aux entreprises (optimisation énergétique, production décentralisée d'électricité par mini-centrales...). • Le marché de la marque de stylos de luxe Mont Blanc est un petit segment qui ne représente que 1,5 % du luxe en France. La firme se tourne donc vers de nouveaux territoires comme le cuir, les montres, les lunettes et la bijouterie.

1 Les avantages de la diversification

La diversification présente de nombreux avantages qui permettent de renforcer la position concurrentielle de l'entreprise :

– *l'accroissement du pouvoir de marché* : les groupes diversifiés s'appuient sur leur taille et la variété de leurs métiers pour accentuer la pression sur les entreprises qui sont spécialisées dans une seule activité. Un groupe diversifié peut aussi espérer bénéficier de relations avantageuses avec les clients ou fournisseurs ;

– *l'internalisation de transactions à moindre coût* : un groupe diversifié peut profiter de transactions internes plus avantageuses qu'elles ne le sont sur le marché. Il bénéficie d'une information plus complète et agit comme un mini-marché interne qui répartit ses ressources entre les différentes activités ;

Un groupe diversifié qui connaît bien les compétences de ses employés est plus efficace dans l'allocation du personnel entre ses divisions et subit moins l'incertitude attachée à une embauche extérieure. Les coûts de recrutement ou de formation aux nouveaux arrivants sont réduits. Les possibilités d'évolution de carrière à l'intérieur d'un groupe diversifié peuvent aussi retenir des cadres à fort potentiel.

– *les économies d'éventail ou de champ* : une même ressource peut être utilisée pour fabriquer des produits ou des services différents. Le coût de cette ressource est alors étalé sur plusieurs catégories de produits et sur des volumes plus importants ;

Bic a décliné sa technologie de moulage plastique, ses capacités de production et ses compétences en marketing et en distribution dans des produits différents (stylos, rasoirs ou briquets jetables). • Lactalis est présent sur une large gamme de produits, du camembert au beurre, à la crème, au lait de consommation, à la poudre de lait ou à la caséine pour les industriels. En étant présent dans tous les sous-produits du lait, Lactalis peut réorienter son activité vers les produits les plus rentables lorsque les prix du lait varient.

– *la diversification du risque*: en se diversifiant, l'entreprise répartit le risque. L'échec d'une activité (retournement de conjoncture, arrivée de nouveaux entrants…) peut alors être compensé par les autres métiers du groupe.

2 Les différents types de diversification

L'entreprise doit se poser la question du rapport entre son métier d'origine et celui dans lequel elle souhaite entrer. Le nouveau métier peut être totalement différent ou au contraire présenter une certaine familiarité avec l'activité de base de l'entreprise. On parle alors ou bien d'une diversification liée ou bien d'une diversification conglomérale.

> *La diversification liée*

La diversification liée (ou concentrique) consiste à exploiter plusieurs activités, certes différentes, mais qui présentent certains points communs entre elles. La diversification se fonde sur les compétences existantes qui sont ensuite appliquées dans d'autres activités. Celles-ci constituent les « pivots » de la diversification. Ces derniers sont généralement de nature technologique ou commerciale.

> Du roman sentimental classique, Harlequin, l'éditeur canadien, est passé au policier féminin, au roman historique, à la fiction jeunesse et même à la littérature érotique, à la fois en grand format et en format poche.

Lorsqu'elle se lance dans la diversification liée, l'entreprise doit analyser précisément ses compétences afin de les utiliser dans un autre domaine d'activité et d'obtenir une position concurrentielle avantageuse. La diversification repose ainsi sur l'exploitation des synergies.

La notion de synergie

Grâce aux synergies, la valeur de plusieurs activités combinées est supérieure à la valeur de ces activités prises séparément. On peut cependant distinguer deux types de synergies : les synergies de coûts et les synergies de revenus.

Les synergies de coûts s'appuient sur les économies d'échelle et les économies de champ : certaines activités, bien que différentes, peuvent en effet partager des éléments de leur chaîne de

valeur (technologie, logistique, systèmes d'information, marketing, force de vente ou fonctions administratives). Les synergies de coût matérialisent donc les points communs entre des activités différentes gérées au sein d'un même groupe et permettent des réductions de coûts : en quelque sorte, au niveau des coûts, on peut dire que 2 + 2 = 3.

Zodiac s'est diversifié en exploitant ses compétences en matériaux composites souples. L'entreprise est ainsi présente dans les gilets de sauvetage et les radeaux de survie (rachat de Aerazur en 1978) ou dans les toboggans d'évacuation gonflables (rachat d'Air Cruisers en 1987). Sa technologie lui a aussi permis de se tourner vers de nouveaux clients. Ainsi, avec l'achat de Muskin en 1991, Zodiac est devenu l'un des leaders mondiaux de la piscine gonflable. Ayant pris connaissance de ce nouveau marché, Zodiac s'est ensuite lancé dans les piscines hors sol à structure rigide et dans les systèmes de nettoyage. • Samsung, leader mondial dans les écrans plats et numéro 2 dans les téléphones mobiles, souhaite devenir leader dans le marché de la photo numérique, des compacts aux reflex haut de gamme. Pour cela, Samsung souhaite s'appuyer sur les synergies en matière de technologie, de design et de distribution entre photo numérique et électronique grand public.

Certaines activités peuvent aussi, tout en étant différentes, s'adresser aux mêmes clients. Le développement d'une activité sert alors au développement d'une autre activité et permet de gagner de nouveaux clients. Ainsi, au niveau des revenus et du chiffre d'affaire de chaque activité, on peut dire que 2 + 2 = 5. Il y a donc complémentarité entre les activités et on parle de synergies de revenus.

Zodiac s'appuie sur des synergies commerciales. Sa connaissance des compagnies aériennes lui a permis de se diversifier dans les sièges pour avions (achat, en 1987, de Sicma Aero Seats et de Weber Aircraft en 1992). En 1997, en achetant MAG Aerospace, Zodiac est devenu leader mondial des toilettes et compacteurs de déchets pour avions. Et il a pris le contrôle d'Intertechnique, équipementier spécialisé dans les systèmes d'oxygène de bord.

Les synergies de revenus prennent souvent la forme de promotions croisées entre les activités, promotions qui bénéficient aux clients et permettent le développement de chacune des activités.

La mise en œuvre des synergies

Les synergies sont souvent séduisantes sur le papier ou dans les discours des dirigeants et sont invoquées pour justifier le développement de nouvelles activités ou des acquisitions d'entreprises. Mais il ne faut pas oublier qu'elles ont un coût et qu'elles sont difficiles à mettre en œuvre. Les synergies de coûts sont plus faciles à mettre en œuvre et produisent des économies rapides. Les synergies de revenus s'inscrivent dans une perspective de croissance des activités mais elles mettent en contact des activités différentes, ayant chacune leurs contraintes de fonctionnement et de développement. Elles sont donc plus difficiles à réaliser. Elles ne sont donc pas automatiques et exigent de mettre en place des structures et des équipes spécifiques gérant les complémentarités. Les difficultés de mise en œuvre des synergies expliquent les échecs de nombreuses fusions-acquisitions : des activités jugées proches ou complémentaires s'avèrent difficiles à combiner en raison de différences organisationnelles (incompatibilité des outils et des méthodes de gestion, différences dans les normes de qualité ou dans l'organisation du travail) ou culturelles.

Un des objectifs de la fusion entre Aol et Time-Warner était de contrôler à la fois l'accès aux abonnés à internet ou au câble et le contenu des programmes. Grâce aux messages vantant les magazines sur le site d'Aol, Time espérait gagner 500 000 nouveaux lecteurs en une année. De même, Aol voulait accroître le nombre de ses abonnés en insérant des disques de connexion dans les magazines de Time. Cependant, les synergies ont été difficiles à mettre en œuvre : les cultures des deux groupes étaient très différentes, les modèles économiques n'étaient pas convergents et les clients étaient réticents à l'offre groupée et aux promotions croisées. Ainsi les abonnés d'Aol consultaient déjà les informations disponibles sur internet et ne se sont pas abonnés aux magazines. De même, beaucoup de lecteurs des magazines de Time disposaient déjà de connexions internet.

> *La diversification conglomérale*

Dans ce cas, il existe peu de rapport entre les métiers. Ceux-ci sont stratégiquement indépendants : les produits, les clients, les concurrents, les technologies, les processus de production sont différents. Il n'y a donc pas de lien entre les chaînes de valeurs des activités.

Dans un conglomérat, les mauvaises performances d'une activité n'ont pas d'influence sur les résultats des autres métiers du groupe. Les liens entre les activités sont financiers. Les revenus excédentaires d'une activité permettent de financer le développement d'une autre ou de la renflouer en cas de difficulté.

La diversification conglomérale s'appuie parfois sur le partage de certaines compétences managériales ou de savoir-faire en gestion.

> Le groupe Virgin rassemble une grande diversité de métiers et d'activités. Il est présent dans le secteur du transport et du voyage (Virgin Atlantic, Virgin Blue, Virgin Rail), dans celui des médias et de la communication (Virgin Mobile et Virgin média), dans le secteur financier (Virgin Money) et celui de la santé, sans parler de participations dans les hôtels et les festivals. Les seuls points communs entre ces activités sont la marque et le « charisme » de Richard Branson.

La diversification conglomérale est aussi le moyen de changer complètement de métier et de s'orienter vers une activité nouvelle plus performante.

> En 1991, Nokia était un conglomérat dont les résultats étaient en chute libre. La direction décide alors de revendre la plupart des activités du groupe pour se concentrer sur la téléphonie mobile. Nouvel entrant encombré d'aucun héritage technologique dans cette activité, Nokia a profité de l'inertie de ses concurrents alors hésitants sur l'avenir du mobile.

Lorsque les activités sont gérées de façon indépendante, l'avantage est de minimiser les coûts de coordination entre les différentes activités. Le rôle de la direction générale du groupe est alors d'équilibrer le portefeuille d'activités. Mais elle n'intervient pas dans la stratégie opérationnelle des différents métiers. Elle fixe seulement aux différentes divisions des objectifs de rentabilité et contrôle les résultats. La diversification conglomérale demeure parfois difficile à justifier stratégiquement et peut être pénalisée par la Bourse.

3 Les motivations managériales de la diversification

La *diversification de développement* consiste pour une entreprise à profiter de l'excédent de liquidités généré par une

activité pour investir dans des domaines financièrement et/ou stratégiquement intéressants. Ces activités peuvent devenir ensuite la principale source de revenu du groupe. L'entreprise peut aussi se tourner vers des segments plus profitables.

Swatch s'est diversifié par acquisitions en entrant sur le segment très profitable de l'horlogerie haut de gamme où elle réalise désormais plus d'un tiers de ses ventes, avec des marges très élevées. L'entreprise a ainsi acquis des marques prestigieuses comme Omega, Blancpain, Breguet, Tissot ou Longines. • En quête de nouveaux vecteurs de croissance, Intel lance des gammes de puces dans l'électronique grand public et dans la téléphonie mobile afin de réduire sa dépendance vis-à-vis du métier des PC arrivé à maturité.

La *diversification de survie*: c'est un moyen de quitter une activité en déclin et de se tourner vers un métier dont les perspectives de développement sont meilleures. Cette diversification permet à l'entreprise de survivre ou de connaître une seconde naissance.

Les magasins de distribution de produits culturels sont touchés par la dématérialisation des contenus et par la concurrence de l'e-commerce. Les enseignes comme Surcouf, Saturn ou Virgin connaissent des difficultés. La Fnac a progressivement vu s'éroder sa différenciation face à certaines enseignes de la grande distribution. De plus, son magasin de musique numérique n'a pas connu le succès escompté et son magasin de vente en ligne ne résiste pas à Amazon. La Fnac a choisi de diversifier son offre, afin de compenser le recul des ventes de produits culturels et la réduction des marges sur les produits techniques. Ainsi, la Fnac va distribuer des produits de petit électroménager, positionnés sur le haut de gamme et offrant un design attrayant.

La *diversification comme rééquilibrage stratégique*: une activité peut arriver à maturité, connaître une modification de ses facteurs clés de succès, être menacée, par des produits de substitution ou par une réglementation contraignante. La diversification permet alors de partager le risque. L'urgence du changement et l'intensité de la diversification diffèrent selon les cas.

Le groupe PPR se désengage progressivement de la distribution, qui représente plus de la moitié de ses effectifs mais une faible part de sa rentabilité. PPR a revendu Conforama et cherche à se séparer de La Redoute, Verbaudet ou Cyrillus, et même de la Fnac. Le luxe représente le nouveau credo du groupe, avec la marque phare

Gucci qui dégage près de 80 % des bénéfices du groupe, mais aussi Bottega Veneta, Yves Saint Laurent ou Puma. • Philips abandonne ses activités dans la télévision. Ce choix est motivé par la forte concurrence de constructeurs tels LG, Samsung et Sony. Sa part de marché dans la télévision n'atteignait plus que 5-6 % en 2010 et l'activité des téléviseurs ne représentait plus que 13 % de son chiffre d'affaires en 2010 (contre 25 % en 2005). Mais Philips se développe dans les domaines de l'éclairage et de la santé, jugés plus rentables.

4 Diversification et performance

Les entreprises qui se développent par diversification liée devraient obtenir des performances supérieures à celles qui choisissent la diversification conglomérale ou à celles qui demeurent spécialisées sur un seul métier. En effet, une entreprise qui développe des activités sans lien entre elles ne peut s'appuyer sur des économies d'éventail ni disposer d'un pouvoir de marché accru. Une entreprise spécialisée, quant à elle, ne peut pas non plus compter sur la réalisation de synergies, sa stratégie est plus prévisible et plus dépendante de retournements de conjonctures.

Les résultats empiriques sur les liens entre diversification et performance demeurent pourtant problématiques. La plupart des études ne dégagent pas de différences de performances significatives entre les entreprises spécialisées et les entreprises diversifiées. Des études montrent aussi que la diversification liée n'est pas toujours plus performante que la diversification conglomérale.

La diversification liée ne semble donc pas tenir toujours ses promesses. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cet écart entre les performances attendues de la diversification et les résultats effectifs :

– *caractéristiques sectorielles*: la performance dépend du secteur dans lequel la diversification a lieu. Il faut prendre en compte l'incertitude propre à l'industrie, le degré de concentration, l'intensité concurrentielle, la croissance de l'activité, son degré de maturité, sa rentabilité. La diversification permet d'accroître les sources de revenus pour une entreprise.

Mais elle implique aussi un accroissement du nombre de concurrents ;

Le groupe Lagardère a choisi en 2006 de se diversifier dans l'industrie du sport (marketing sportif, représentation d'athlètes, négoce de droits médias…). Cette branche est lourdement déficitaire : les chaînes de télévision ont été touchées par la chute des budgets publicitaires et des droits sportifs. La gestion du droit et du marketing sportifs est aussi une activité cyclique, qui dépend de quelques grands événements. De plus, les contrats dépendent de relations personnelles et sont donc sujets à une forte incertitude. • Cisco, leader des équipements de réseau, est entré dans l'électronique de loisir (décodeurs, logiciels de vidéo à la demande, enregistreurs DVD). L'objectif est de proposer une offre globale de communication concernant à la fois les marchés professionnels et grand public. Mais Cisco se heurte aux leaders bien établis de l'électronique de loisir (Sony, Apple…), aux opérateurs de téléphonie mobile ou de télévision ou aux grands acteurs de l'informatique comme Microsoft.

– *caractéristiques propres aux firmes concernées*: le succès d'une diversification dépend de la taille, de l'âge, de la position concurrentielle de l'entreprise, de ses résultats, de son expérience passée dans des opérations de diversification ;

– *pertinence stratégique* : le succès nécessite de bien choisir le nouveau champ d'activité. Même si des synergies sont envisagées, la diversification signifie l'entrée dans une activité moins connue, moins maîtrisée, et stratégiquement plus incertaine.

La diversification de Teisseire dans les glaces et les sorbets exigeait des compétences que le groupe ne maîtrisait pas. De plus, le marché était trop concurrentiel pour l'entreprise qui a préféré se recentrer sur les sirops haut de gamme. • Dans les années 2000, Kodak a dispersé ses ressources en investissant dans de très nombreuses activités, toutes prometteuses, comme la santé, les imprimantes, les appareils photo numériques et les sites internet de partage de photo, mais sans dégager de positions fortes sur ces activités. Malgré des produits de qualité, Kodak ne disposait pas d'une taille critique suffisante pour résister à Canon, HP, Sony ou Samsung. Cette absence de ligne stratégique claire et d'activité vedette a conduit le groupe à sa perte.

Par ailleurs, un modéle stratégique gagnant ne connaîtra pas nécessairement le même succès dans un autre domaine.

Possédant de fortes positions sur un marché arrivé à maturité, Dell s'est diversifié dans les produits électroniques grand public comme les appareils photos, les écrans plats, les lecteurs Mp3. Cette diversification a connu peu de succès car elle était peu adaptée au modèle de la vente directe. Les clients préfèrent voir et tester physiquement ces produits et pour les lecteurs Mp3 ou les appareils photos, le gain de prix procuré par Internet est faible. • En revanche, IBM a su réorienter son portefeuille de métiers. IBM a vendu son activité originelle de fabrication de PC au Chinois Lenovo et s'est tourné vers les services, le conseil et les logiciels. Ce mouvement s'est appuyé sur le rachat de Price Waterhouse Coopers? mais aussi sur une profonde transformation en interne. Aujourd'hui, IBM est devenu leader mondial du service informatique et entend aussi accroître sa présence dans la conception de puces électroniques.

– *étendue de la diversification*: la variété génère de la complexité. Il existe un seuil au-delà duquel la diversification devient trop complexe à gérer. Certaines entreprises, dans les années 1980, ont préféré se recentrer sur leur métier;

– *caractéristiques du processus de diversification*: la diversification se réalise souvent par le biais d'acquisitions. Or, le prix trop élevé d'une acquisition peut être pénalisé par la Bourse. De plus, le management post-acquisition est difficile et explique l'échec de nombreuses opérations. La diversification est une option stratégique lourde et risquée. L'entreprise doit donc évaluer s'il n'existe pas des solutions alternatives (alliances ou les partenariats);

– *surestimation et mauvaise exploitation des synergies*: des activités peuvent apparaître complémentaires sur le papier mais difficiles à rapprocher concrètement. La difficulté de la diversification liée réside dans l'exploitation des synergies. Celles-ci exigent de gérer les interfaces entre les activités et entraînent une hausse des coûts administratifs. Les bonnes performances des conglomérats peuvent ainsi s'expliquer par l'indépendance des activités et par des coûts de coordination plus faibles;

– *capacité managériale*: la gestion d'un groupe diversifié requiert des compétences distinctes (capacité à intégrer de nouvelles logiques de métier, composition pertinente de l'équipe de direction...).

II LA SPÉCIALISATION ET LE RECENTRAGE

1 La spécialisation

La spécialisation est le contraire de la diversification. Elle consiste à se concentrer sur une activité unique. L'entreprise focalise ainsi toutes ses ressources et ses compétences sur une seule activité afin d'y atteindre la meilleure position concurrentielle possible.

La spécialisation est pertinente lorsque les activités sont en pleine croissance, exigent de gros investissements et promettent un avantage concurrentiel durable. En revanche, lorsqu'elles arrivent à maturité, l'entreprise doit songer à se réorienter.

Une entreprise peut se spécialiser en s'appuyant sur la croissance interne. Elle développe alors par elle-même ses capacités d'innovation, de production et de distribution. L'entreprise peut aussi s'appuyer sur la croissance externe et l'acquisition de concurrents. Ces opérations permettent de renforcer ses parts de marché, de s'internationaliser ou de renforcer ses capacités de production mais aussi d'acquérir des technologies complémentaires et des compétences qui font défaut en interne.

2 Le recentrage

Le recentrage consiste à inverser le mouvement de diversification. L'entreprise se sépare de certaines activités et se concentre sur quelques métiers dans lesquels elle dispose de compétences distinctives ou d'un avantage concurrentiel net.

> Afin de résister à Nestlé, Danone doit s'internationaliser. Pour disposer de ressources suffisantes, l'entreprise s'est ainsi dégagée de son activité d'origine, l'emballage. Elle a aussi cédé de nombreuses activités (épicerie, pâtes alimentaires, confiserie, plats cuisinés et plus récemment les bières et les biscuits). Aujourd'hui, Danone se concentre sur les produits frais et les eaux minérales.

> *Les motivations du recentrage*

Avec le développement des marchés financiers, l'idée d'un marché interne des capitaux apparaît moins pertinente. Ce n'est pas à l'entreprise de multiplier ses activités mais à l'actionnaire de diversifier son portefeuille d'actions. Les actionnaires

n'apprécient plus le caractère hybride des groupes multimétiers et demandent une séparation nette des activités.

Le rencentrage des entreprises s'explique aussi par la recherche d'une taille critique et d'une couverture mondiale. L'objectif est d'être numéro 1 ou 2 dans un secteur, ce qui exige souvent de se séparer de certains métiers.

> Hoescht s'est spécialisé dans la pharmacie avant de fusionner avec Rhône-Poulenc pour former Aventis et disposer d'une taille mondiale significative. Le groupe s'est centré sur les médicaments et s'est séparé de son pôle agrochimique. À l'inverse, BASF se concentre sur la chimie et a cédé ses activités pharmaceutiques à Abbott Laboratories qui a ainsi renforcé sa présence en Europe. La division pharmacie ne représentait qu'une faible part du chiffre d'affaires de BASF et ne pouvait rivaliser avec les grands laboratoires.

Le recentrage résulte d'arbitrages stratégiques et du profil souhaité pour le groupe. Le recentrage passe alors par des désinvestissements.

> Pour se désendetter, Veolia a choisi de vendre sa branche transport afin de se positionner sur les marchés à forte croissance et de privilégier les synergies entre les métiers. Cette réorganisation passe par une centralisation qui facilitera la réduction des coûts par mutualisation des fonctions de support (achats, informatique…). Elle permettra aussi de concevoir des offres transversales combinant les différents métiers du groupe et s'adressant aux mêmes clients. • Accor poursuit son mouvement de recentrage et de cession d'actifs commencé dans les années 1990. Après avoir abandonné la restauration collective, très concurrentielle et peu rentable, la restauration publique et autoroutière, Accor s'est aussi désengagé du tourisme en cédant Carlson Wagon Lits Travels pourtant numéro 2 mondial du voyage d'affaires. Accor s'est aussi séparé de sa branche services (tickets restaurants…) qui est devenue une entreprise indépendante (Edenred).

Les décisions sur les cessions à effectuer sont d'une grande importance et il ne s'agit pas de se tromper sur ce qui sera le cœur de métier du groupe.

III INTÉGRATION VERTICALE ET EXTERNALISATION

L'entreprise n'est pas seulement confrontée au choix entre spécialisation et diversification. Elle doit aussi déterminer son

champ d'action au sein de la filière économique. Elle analyse son rapport aux fournisseurs et aux distributeurs et décide ou non de s'intégrer verticalement en vue de renforcer sa position concurrentielle. De même, l'entreprise peut choisir de ne pas effectuer en interne toutes les fonctions permettant la conception, la fabrication et la mise sur le marché de son produit ou de son service. Elle choisit alors d'externaliser certaines fonctions de la chaîne de valeur.

Les décisions d'intégration verticale et d'externalisation renvoient à la problématique des frontières optimales de l'entreprise. L'enjeu pour la firme est de déterminer le périmètre qui optimise sa position concurrentielle. Ou bien celui-ci est trop restreint et l'entreprise ne maîtrise pas suffisamment ses fournisseurs, ses distributeurs ou même certaines fonctions ; ou bien le périmètre est trop étendu : l'entreprise effectue alors en interne des opérations qu'elle ne maîtrise pas suffisamment ou qui lui coûtent trop cher.

1 L'intégration verticale

L'intégration verticale consiste à étendre l'activité de l'entreprise le long de la filière économique. La question stratégique pour l'entreprise est de savoir s'il est préférable de détenir en propre ses fournisseurs ou ses distributeurs.

Même si elle s'inscrit dans une logique de filière économique, l'intégration verticale peut être assimilée à une forme de diversification dans la mesure où elle implique la gestion d'un nouveau métier et la maîtrise de compétences différentes. De plus, tout comme la diversification, l'intégration verticale accroît la complexité du groupe et exige de veiller à la coordination entre les différents stades de la filière. Cependant, l'intégration verticale se distingue de la diversification car l'entrée dans de nouveaux métiers n'est pas motivée par la volonté d'équilibrer un portefeuille. Elle vise d'abord à améliorer la position concurrentielle de l'activité principale, que ce soit en renforçant le pouvoir de marché, en élevant des barrières à l'entrée ou en obtenant des avantages de coût et de qualité.

Elle peut cependant conduire à changer de métier, comme ce fut le cas pour BSN, à l'origine spécialisé dans l'emballage en verre et qui a ensuite effectué une transition vers les produits

agroalimentaires. Elle peut aussi amener l'entreprise à exercer deux métiers complémentaires dans la filière, ce qui renforce son avantage concurrentiel.

Le métier de Décathlon, devenu le groupe Oxylane, est d'abord celui de la distribution d'articles de sport. Le groupe s'est ensuite lancé dans la conception et la fabrication. Exerçant désormais deux métiers, Oxylane profite de l'avantage de bien connaître la filière et d'échapper à la pression des distributeurs. L'enjeu est désormais de lancer des marques pouvant concurrencer les grands équipementiers sportifs.

> *Fondements théoriques de l'intégration*

Les décisions concernant l'intégration verticale trouvent leurs fondements dans la théorie des coûts de transaction. Selon Williamson (1975), il existe un continuum allant de la relation classique de marché à la « hiérarchie », c'est-à-dire à l'intégration des acteurs de la filière dans une même organisation. La firme ou le marché constituent donc des instruments alternatifs pour effectuer des transactions, chaque mode de transaction ayant ses coûts et ses avantages.

L'intégration verticale permet à l'entreprise d'économiser sur les coûts d'information, de négociation, de contrôle et de renégociation des contrats avec les partenaires. La décision dépend ainsi des caractéristiques des transactions effectuées avec les fournisseurs et les distributeurs, de leur fréquence, de leur degré d'incertitude et du degré de spécialisation des actifs.

Selon Williamson, l'intégration est pertinente lorsque la fréquence des relations, leur incertitude et la spécificité des actifs sont élevées. Dans le cas inverse, il est préférable de s'en remettre au marché. La décision d'intégration dépend aussi du rapport de force entre l'entreprise et ses fournisseurs ou ses distributeurs.

L'intégration permet aussi de gêner les concurrents en restreignant l'accès à certaines matières premières ou à certains réseaux de distribution. Elle élève aussi des barrières limitant l'entrée de nouveaux concurrents.

Swatch a racheté des marques réputées, et est aussi intégrée en amont dans la fabrication des mouvements mécaniques des montres haut de gamme. Swatch fournit ainsi plus de 60 % des mouvements utilisés par les horlogers suisses ou les grands groupes qui sont donc à la fois ses clients et ses concurrents. Swatch a décidé de réduire ses

livraisons de composants. Pour sécuriser leurs approvisionnements, les concurrents investissent dans la fabrication de mécanismes, augmentent leur capacité de production ou rachètent des fabricants de composants.

La stratégie d'intégration répond à une logique de contrôle de la filière. Elle combine des facteurs stratégiques (taille, pouvoir de marché, différenciation des produits, menace de nouveaux concurrents…) et des facteurs financiers (coûts de transaction et de coordination, économies d'échelle…).

La stratégie de Lactalis se caractérise par une forte intégration tout au long de la filière du lait. En amont, contrôler les prix du lait est essentiel, puisque la matière première représente jusqu'à 80 % du prix de revient d'un fromage et qu'il faut 8 litres de lait pour produire un kilogramme de camembert. Lactalis assure donc elle-même la collecte du lait. Par ailleurs, l'entreprise fabrique aussi ses produits avec ses propres machines.

> *L'intégration vers l'amont*

L'entreprise vise à protéger ses sources d'approvisionnement. Par exemple, si les matières premières connaissent des fluctuations de prix importantes, il est préférable pour l'entreprise de racheter son fournisseur afin de profiter de prix de cession interne plus intéressants. Le développement de l'activité peut aussi conduire à s'intégrer afin de diminuer la dépendance vis-à-vis des fournisseurs. Lorsque la qualité d'un produit est liée fortement à celle de la matière première, l'entreprise a intérêt à détenir en propre son fournisseur. Elle peut alors proposer une offre différenciée et accroître son avantage concurrentiel.

Les industriels de la maroquinerie de luxe s'efforcent de sécuriser leurs approvisionnements en matières premières. LVMH a racheté, en 2011, l'entreprise singapourienne Heng Long, un des principaux fournisseurs en cuir de crocodile, pour un prix qui valait 20 fois les profits de l'entreprise. Cette acquisition permet de répondre à l'explosion de la demande de produits de luxe, qui fait grimper le prix des matières premières. Les prix des peaux de crocodiles ont en effet augmenté de plus de 20 %. De même, LVMH a racheté les tanneries Roux, qui fournissent des cuirs de veaux très souples et soyeux.

> *L'intégration vers l'aval*

L'entreprise veut maîtriser ses débouchés, contrôler son réseau de distribution, et fiabiliser l'image de son produit. L'intégration vers l'aval permet aussi d'être en prise directe avec le marché et de réagir plus rapidement aux fluctuations de la demande.

Afin de sécuriser la distribution du Pepsi, le groupe Pepsi s'était intégré en aval en achetant des chaînes de fast-food tels que Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken ou Taco Bell. Puis jugeant la concurrence trop forte dans la restauration rapide, Pepsi s'est retiré de ce secteur pour se développer dans les jus de fruits avec l'acquisition de Tropicana et dans l'eau minérale, activités où Pepsi devance Coca. • Apple s'est lancé en 2001 dans la distribution en ouvrant les Apple Stores. Ces magasins offrent un design qui met en valeur les produits et affichent un excellent niveau de service. Ils contribuent ainsi à la notoriété de la marque, facilitent l'accès aux produits et génèrent de très gros revenus et une excellente rentabilité. Grâce à cette intégration, Apple rémunère moins sa distribution, qui ne capte que 8 % du prix de vente, alors que ses concurrents se rémunèrent à hauteur de 12 % du prix de vente.

> *Les degrés d'intégration*

L'intégration peut être partielle ou complète. Lorsqu'elle est partielle, l'entreprise continue alors à faire appel à des fournisseurs ou des distributeurs externes. Le degré d'intégration s'apprécie par le pourcentage de l'activité réalisé en interne.

L'intégration partielle permet de bien connaître les stades amont et aval de la filière. Elle permet aussi de lisser le risque d'une trop grande dépendance envers les fournisseurs et les distributeurs.

Dans la quasi-intégration, l'entreprise pèse fortement sur ses fournisseurs ou ses distributeurs sans pour autant s'intégrer directement. Cela permet de bénéficier des avantages de l'intégration sans en supporter les coûts et les risques.

Benetton fait appel pour la production de ses pulls à de multiples sous-traitants, de petites entreprises familiales, qu'elle peut facilement contrôler en leur fournissant les patrons, les machines et la matière première. L'entreprise ne supporte pas de coûts salariaux tout en imposant ses prix, ses délais et ses standard de qualité. De même en aval, Benetton possède très peu de magasins en propre,

ce qui limite ses investissements. Cependant, les prix et la communication sont étroitement contrôlés pour préserver la marque.

2 Les risques de l'intégration verticale

Une forte intégration verticale tend à accroître les frais fixes. Les coûts de coordination et de gestion de l'intégration doivent donc être inférieurs aux bénéfices procurés.

Au début des années 1990, plus de 68 % des composants d'un véhicule fabriqué par General Motors étaient produits en interne. Ce taux d'intégration élevé était trop coûteux, ce qui explique en partie la pénétration des firmes japonaises sur le marché américain. Ainsi, chez Toyota, le taux d'intégration était seulement de 28 %.

L'intégration est aussi un facteur de rigidité pour l'entreprise en cas d'évolution de la demande. Elle n'est pas indiquée dans les activités cycliques ou dans les secteurs soumis à des changements technologiques fréquents. Il est en effet risqué d'intégrer un fournisseur dont la technologie pourrait devenir obsolète. De même, il est préférable d'éviter l'intégration lorsque la demande du marché est difficile à évaluer.

Malgré la logique de la filière économique, l'intégration implique de gérer des métiers variés et exige de maîtriser des compétences différentes selon les stades de la filière. Il peut certes y avoir des synergies entre l'amont et l'aval mais les différentes étapes économiques obéissent parfois à des contraintes ou des intérêts différents.

Le rapprochement entre Time Warner et AOL a été réalisé au nom d'une logique de complémentarité entre le contenu et le contenant. Musique, jeux, films, services devaient être proposés à travers une multitude de réseaux de distribution (télévision, sites Internet, téléphone). Mais les clients n'ont pas tous envie de dépendre du même fournisseur et les modèles économiques d'un fournisseur d'accès Internet et d'un producteur de contenu sont différents.

La turbulence croissante des marchés et des technologies, la nécessité d'être réactif et de traiter une grande variété d'informations ou de s'adapter à des contextes très différents tendent à limiter les avantages de l'intégration. Certaines firmes s'orientent ainsi vers une démarche d'externalisation.

3 L'externalisation

L'externalisation (ou *outsourcing*) consiste, pour l'entreprise, à restreindre son champ d'action, à se concentrer sur un petit nombre d'opérations et à confier le management des autres fonctions à des partenaires.

L'externalisation peut prendre la forme d'une simple sous-traitance consistant à confier à des prestataires externes la réalisation de certaines activités. L'entreprise est placée devant le choix de faire ou de faire faire et préfère confier une partie de son activité à un partenaire externe.

L'externalisation concerne en premier lieu les fonctions informatique, logistique, l'administration et les services généraux. Mais des activités comme la production ou la R et D peuvent aussi être externalisées.

> Adidas et Nike ont externalisé la production de leurs produits (chaussures, vêtements…) qu'ils ont confiée à des sous-traitants du sud-est asiatique dont les coûts salariaux sont plus faibles.

L'externalisation peut consister à se décharger de tout un ensemble de services qui sont pris en charge par un seul partenaire. Elle peut aussi prendre la forme d'un transfert de personnel ou d'équipements vers un prestataire.

> Shell a conclu des contrats d'externalisation de son informatique et de ses télécommunications pour plus de 4 milliards de dollars avec les groupes AT&T, EDS et T-Systems. Ces contrats concernent environ 3000 personnes dont 1500 dépendent désormais d'EDS.
> • AstraZeneca a confié à IBM l'exploitation de ses systèmes d'information. IBM a ainsi intégré 1200 employés des services techniques du groupe pharmaceutique.

Dans les deux cas, les liens avec les partenaires doivent demeurer étroits car les activités sous-traitées ou externalisées sont indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise. On assiste aujourd'hui, avec le *Facilities Management* à l'émergence d'acteurs spécialisés dans la gestion des activités annexes des entreprises.

> Le *Facilities Management* constitue un nouvel axe de développement pour la Sodexho et représente environ 20 % de son activité. Sodexho a ainsi repris la gestion globale des services de KLM (restauration d'entreprise mais aussi maintenance générale, transport

du personnel, nettoyage ou gestion des espaces verts). Ce contrat s'est traduit par la reprise de 300 employés de KLM.

4 Les objectifs de l'externalisation

L'externalisation vise à réduire les coûts en confiant certaines opérations à des prestataires extérieurs. Ces derniers peuvent s'appuyer sur des coûts salariaux plus faibles. Leur spécialisation leur permet aussi de profiter des économies d'échelle et de l'effet d'expérience. L'externalisation est aussi le moyen d'accroître la performance et d'améliorer la qualité du produit ou du service en s'adressant aux meilleurs prestataires du marché. Grâce à l'externalisation, l'entreprise se focalise sur son cœur de métier et les opérations qu'elle maîtrise le mieux ou qui sont source de valeur ajoutée. Enfin, l'externalisation donne la possibilité à l'entreprise d'être plus souple et plus réactive aux attaques des concurrents ou aux modifications de l'environnement et du marché.

Cisco fait fabriquer l'essentiel de ses produits par d'autres industriels afin d'être moins sensible aux secousses d'activité qui caractérisent l'industrie des télécommunications.

L'externalisation peut prendre la forme de relations de court ou long terme avec les différents prestataires extérieurs. L'avantage de contrats conclus pour une période courte (un an ou moins) est de pouvoir renégocier régulièrement les prix à la baisse avec les fournisseurs ou les distributeurs. Cependant, cette stratégie réduit l'implication et l'engagement des partenaires. Ceux-ci peuvent, par exemple, refuser des investissements trop spécialisés (achats de machines, développement d'une technologie…) qui seraient remis en cause si le contrat n'était pas renouvelé. La confiance entre les partenaires s'avère donc nécessaire si bien que la durée des contrats tend aujourd'hui à augmenter.

Les contrats de long terme qui lient l'entreprise à ses prestataires permettent de fiabiliser les relations tout en réduisant les coûts pour l'entreprise. Assuré de relations sur le long terme, le partenaire accepte de réaliser des investissements spécialisés. Il améliore son offre, y intègre, par exemple, la démarche qualité du donneur d'ordre et propose des solutions globales à son client. Ce système a été développé par les constructeurs automobiles japonais, en particulier par Toyota, qui s'est construit un réseau

très dense de fournisseurs de référence avec lesquels ont été conclus des contrats de long terme (c'est ce qu'on désigne par le terme de *Keiretsu*). L'enjeu de ces relations n'est plus seulement de fixer des prix avantageux pour le donneur d'ordre, mais aussi de développer des méthodes de travail communes.

5 Les risques de l'externalisation

Les décisions d'externalisation et les relations de long terme avec des prestataires extérieurs ne sont pas sans risque. Plus un actif est spécifique à l'entreprise, plus il est risqué de l'externaliser : l'entreprise se place alors en situation de dépendance stratégique par rapport au partenaire.

Beaucoup de firmes pharmaceutiques sont confrontées à l'inflation des coûts de recherche et d'essais cliniques et à la chute d'un grand nombre de brevets dans le domaine public. Elles externalisent ainsi une partie de leur R et D afin de réduire leurs coûts. Pour certains analystes, plus de 70 % de la R et D des laboratoires pharmaceutiques seront bientôt externalisés.

Les fournisseurs, assurés de la rente fournie par des contrats à long terme, peuvent être conduits à négliger leurs efforts. Il y a alors un risque de dégradation de la qualité ou de dérapage des coûts. En réaction, le client peut menacer de ne pas renouveler le contrat avec le prestataire. Il peut aussi jouer sur la rivalité entre prestataires en pratiquant une politique de « double source » qui consiste à traiter simultanément avec deux fournisseurs afin de maintenir la pression sur les prix et de préserver les critères de qualité ou de productivité. Avant d'externaliser, l'entreprise doit définir précisément ses compétences et veiller à ne pas se séparer de fonctions stratégiques. Certaines entreprises soucieuses de diminuer en priorité leurs coûts peuvent dégrader leur position concurrentielle en externalisant et en délocalisant.

L'entreprise Samas, fabricant de meubles de bureau, avait externalisé et délocalisé sa production en Chine pour profiter de coûts de travail plus faibles. Elle a pourtant choisi de revenir en France. Les coûts et les durées de transport de produits encombrants étaient en effet élevés et les clients souhaitaient une grande réactivité dans la fabrication et la livraison de produits plus personnalisés. Le groupe Rossignol a relocalisé une partie de sa production de skis dans son

usine de Sallanches, alors qu'une partie de sa production avait été délocalisée en Chine. L'objectif est d'être au plus près des marchés et d'être plus réactif.

Pratiquer une externalisation trop radicale risque aussi de se couper de sources d'apprentissage dont la maîtrise assure la compétitivité de l'entreprise. Pour la fabrication de lames de rasoir de haute précision, Gillette préfère concevoir en interne ses machines-outils. C'est une façon de contrôler la précision et de protéger son savoir-faire.

6 Externalisation et entreprise en réseau

Depuis quelques années, l'externalisation est largement pratiquée par de nombreuses entreprises qui interagissent avec de nombreux partenaires. On parle alors d'entreprise en réseau ou d'« entreprise virtuelle » : la chaîne de valeur est dispersée et répartie entre plusieurs partenaires qui assurent les tâches de conception, de développement, de fabrication, de marketing et de commercialisation. L'entreprise, placée au centre de ce réseau, joue alors un rôle de maître d'œuvre et de coordinateur de cette constellation de partenaires.

L'essor des réseaux électroniques facilite l'émergence de nouveaux modes d'organisation et encourage le développement d'entreprises virtuelles reliées entre elles par des systèmes informatiques. Les entreprises en réseau constituent de nouvelles formes d'organisation qui sont appelées à se développer fortement. Comme toute externalisation, l'enjeu pour l'entreprise est de garder la maîtrise de ses compétences.

Boeing, dépassé par Airbus, a décidé de se recentrer sur ses métiers de base, de concepteur et d'assembleur d'avions et de sous-traiter le plus possible la fabrication de pièces ou de systèmes. Ce principe, poussé à son maximum pour le 787 Dreamliner (70 % des compsants de l'appareil sont fabriqués chez 43 sous-traitants) a révélé la difficulté à coordonner autant de partenaires et à maîtriser à distance la qualité ou la performance des pièces sous-traitées, ce qui a entraîné des retards de livraison pour le 787.

CHAPITRE 6

Les matrices de portefeuille

Dans un groupe multi-métiers, on peut identifier deux démarches stratégiques. La première se situe au niveau de chaque activité prise individuellement. On parle alors de *business strategy*. La seconde se situe au niveau du groupe. Elle consiste à gérer la variété des métiers et à déterminer les grandes orientations stratégiques en termes d'allocation de ressources, de développement, d'acquisition ou de cession d'activités. C'est ce qu'on appelle la *corporate strategy*. Celle-ci est du ressort de la direction générale qui dispose d'une vue d'ensemble de tous les métiers de l'entreprise. Lorsque les activités du groupe sont nombreuses et variées, la direction générale se heurte à la difficulté de synthétiser un grand nombre d'informations. Elle s'appuie alors sur les matrices de portefeuille pour orienter sa stratégie. Ces outils permettent de positionner les activités selon des critères stratégiques et financiers et de mieux gérer la diversité du groupe.

I PRINCIPES DES MATRICES DE PORTEFEUILLE

1 La fonction des matrices de portefeuille

> *Une logique d'équilibre financier entre les activités*

Les matrices permettent d'évaluer les flux financiers générés et consommés par les activités de l'entreprise. Certaines d'entre elles demandent de forts investissements tandis que d'autres dégagent beaucoup de liquidités sans en consommer. La logique financière de la matrice consiste à répartir les flux de fonds entre les activités afin d'assurer l'équilibre du portefeuille.

> *Une logique d'équilibre des cycles de vie des activités*

Les matrices permettent de repérer les activités arrivées à maturité et celles qui sont en phase de démarrage. Le portefeuille

ne doit être ni trop sénile, ce qui est préjudiciable à l'avenir de l'entreprise, ni trop juvénile, car il est difficile de financer le développement de tous les métiers.

> *Une logique d'équilibre stratégique*

Les matrices repèrent les activités dont la position concurrentielle est forte et celles dont la position est incertaine, soit en raison de mauvaises perspectives de croissance, soit parce que ces activités sont menacées par les concurrents. Elles permettent donc d'équilibrer les risques entre les activités.

> La firme HP a envisagé de vendre sa division PC et de se concentrer sur les logiciels et les services informatiques à plus forte valeur ajoutée. L'activité des PC connaît en effet une faible croissance et subit une féroce guerre des prix. Cependant, elle génère encore plus d'un tiers des revenus du groupe, même si ses marges diminuent. Par ailleurs, elle bénéficie de synergies avec les autres activités du groupe (achats de composants électroniques et de puces, par exemple). Abandonner les PC signifierait pour HP une baisse de son pouvoir de négociation, et donc une moindre rentabilité.

Les matrices indiquent quelles activités doivent être renforcées, réorientées ou même abandonnées. Elles suggèrent aussi la nécessité d'acquérir certains métiers qui rajeuniraient, si nécessaire, le portefeuille.

> Dans l'agroalimentaire, Nestlé délaisse les yaourts et se tourne vers des produits plus lucratifs (produits vitaminés, d'alimentation minceur ou aliments pour bébé) qui n'ont pas à souffrir d'une concurrence trop forte des MDD. Nestlé a ainsi acquis Gerber, devenant ainsi le leader mondial de l'activité. Il a par ailleurs cédé à Novartis le leader mondial de l'ophtalmologie, Alcon, qui était pourtant la société la plus rentable du groupe, mais avait peu de liens avec les métiers agroalimentaires de Nestlé.

De nos jours, avec l'évolution des marchés financiers, la logique d'équilibre de portefeuille propre aux matrices est remise en question. Les actionnaires n'attendent plus des entreprises qu'elles se diversifient ou qu'elles équilibrent leur portefeuille d'activités et n'hésitent pas à sanctionner les firmes trop diversifiées. Pour ne pas subir une « décote de *holding* », les firmes préfèrent se recentrer et obtenir un avantage concurrentiel significatif dans un métier.

2 La structure des matrices de portefeuille

Toutes les matrices sont construites selon le même principe consistant à croiser l'*attrait* d'une activité et les *atouts* de l'entreprise. Elles mettent donc en rapport, d'une part, les forces ou les faiblesses de l'entreprise et, d'autre part, les facteurs environnementaux et concurrentiels.

L'utilisation d'un grand nombre de critères permet à la matrice d'être plus complète mais en rend la réalisation plus difficile. L'enjeu est donc double. Il faut choisir des axes pertinents aux activités. Et il faut que l'évaluation des atouts et des attraits soit suffisamment fine mais relativement simple pour ne pas nuire à l'instrumentalité de la matrice.

L'autre problème réside dans le niveau d'agrégation ou de division choisis pour analyser les activités. La segmentation doit être pertinente et s'appuyer sur des unités homogènes. Le danger est de ne pas suffisamment segmenter ou de diviser les activités de l'entreprise trop finement et d'encombrer la matrice.

> Le Groupe Veolia est spécialisé dans la distribution et le traitement des eaux. Au sein de la gestion de l'eau, il est nécessaire de distinguer les activités en France où les perspectives de développement et les investissements nécessaires sont faibles et le fort potentiel de développement à l'international.

Une mauvaise segmentation stratégique ne permet donc pas de construire des recommandations pertinentes.

3 Portefeuille d'activités et portefeuille de produits

Les matrices peuvent s'appliquer à des groupes multi-métiers dont il s'agit de manager la diversité des actvités. Elles permettent aussi de gérer la diversité d'un portefeuille de produits au sein d'une même activité.

> Le portefeuille de Hasbro, leader mondial de l'industrie du jouet, est composé de jeux traditionnels tels que les puzzles, les jeux de société (Monopoly, Trivial Pursuit, Scrabble, Cluedo…), de produits pour enfants avec les marques Playskool, Play-Doh… de jeux électroniques et vidéos ainsi que de figurines (Batman, Spiderman et personnages de Star Wars…) ou de jeux de construction.

Les matrices peuvent donc être utilisées dans une perspective stratégique ou servir une analyse plus marketing.

II LES PRINCIPALES MATRICES DE PORTEFEUILLE

1 La matrice BCG

> *Présentation de la matrice*

Cette matrice a été développée au cours des années 1960 par le Boston Consulting Group (BCG). Les atouts de l'entreprise y sont mesurés par la *part de marché relative* (part de marché de l'entreprise comparée à celle des concurrents principaux). Cela permet d'apprécier l'écart respectif entre les concurrents. Une part de marché peut être faible en valeur absolue mais se révéler comparativement forte si le secteur est fragmenté.

Si l'entreprise dispose d'une forte part de marché relative, ses coûts sont plus faibles en raison des économies d'échelle et de l'effet d'expérience. La matrice BCG s'inscrit donc dans la logique de l'effet d'expérience et assimile donc la part de marché et la production cumulée.

L'attrait du secteur est déterminé par le *taux de croissance du marché*. Un marché connaissant une forte croissance est prometteur pour l'entreprise. Une croissance rapide exige cependant des investissements significatifs alors qu'une activité arrivant à maturité nécessite moins d'investissements.

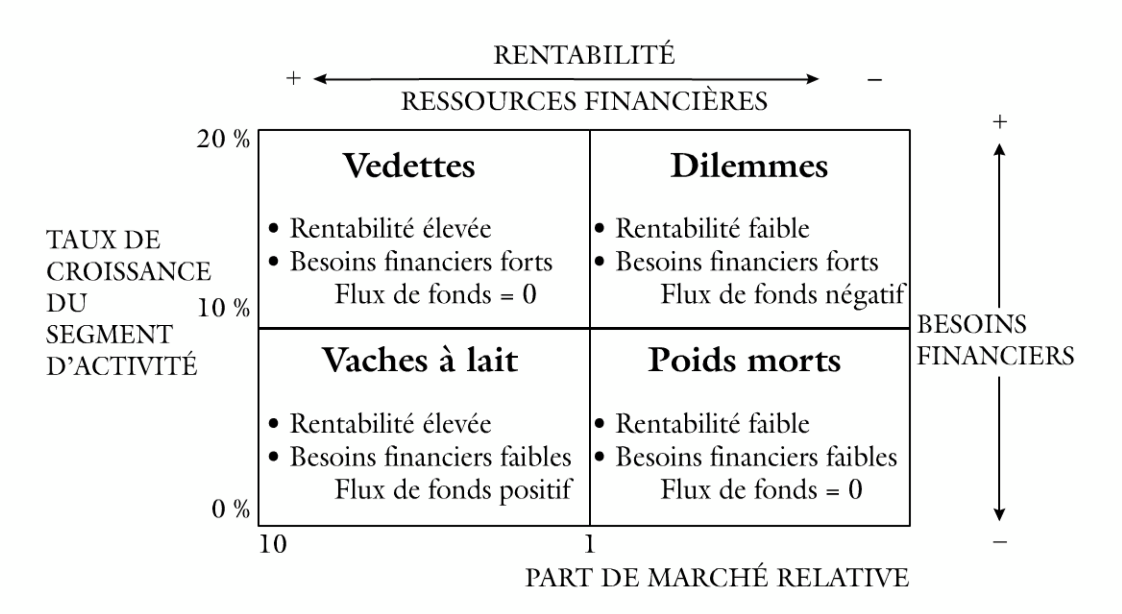


Fig. 6.1 – La matrice BCG

Les *vaches à lait* correspondent à une croissance réduite et à une forte part de marché. Ces activités ont des besoins de finance-

ment limités en raison du faible taux de croissance. Quant aux investissements de développement, ils sont amortis. La position de leader permet de dégager des liquidités qui financent le développement d'autres activités.

> Microsoft peut s'appuyer sur Windows qui équipe plus de 90 % des ordinateurs de la planète ainsi que sur sa suite bureautique Office, qui résiste bien aux logiciels gratuits. Ces deux divisions représentent 80 % des profits de Microsoft. En 2010, Office représentait 32 % du chiffre d'affaires et 55 % du bénéfice opérationnel du groupe. Microsoft utilise ces profits pour financer le développement des consoles de jeux, les systèmes d'exploitation pour téléphones ou tenter d'imposer Bing, son moteur de recherche.

Selon le BCG, il faut gérer les vaches à lait de façon rigoureuse afin de dégager le maximum de ressources qui serviront d'autres activités. Réorienter son portefeuille peut rencontrer des résistances au sein de l'entreprise : il est, en effet, difficile pour les managers d'une activité de voir leurs bénéfices systématiquement réinvestis dans des secteurs plus incertains. Il y a alors risque de démotivation et de baisse de performance. De plus, la logique de gestion des vaches à lait peut conduire à négliger l'activité principale de l'entreprise sur laquelle repose pourtant l'avantage concurrentiel du groupe. Le risque est alors de délaisser ses points forts.

Les activités *vedettes* ou *stars* bénéficient d'une forte part de marché relative sur un marché en forte croissance. Elles génèrent d'importantes rentrées financières mais exigent de lourds investissements de développement. Pour maintenir la position dominante, il est donc nécessaire de suivre la dynamique de croissance du marché. Lorsque le marché aura atteint sa maturité, les activités stars deviendront les vaches à lait du groupe.

> Le succès dans l'industrie des jeux vidéos exige de produire des titres à grands succès, des *blockbusters* qui génèrent la majorité des profits. La firme Electronic Arts développe ainsi des titres à succès, préférant vendre plus d'exemplaires d'un seul jeu plutôt que trop élargir son offre.

Les activités *poids morts* ont une faible part de marché relative. Elles arrivent à maturité ou leur croissance reste faible. Elles n'apportent à l'entreprise ni croissance ni marge. Selon le BCG, ces activités doivent être restructurées sans investissement, ou

même cédées à un concurrent soucieux d'accroître ses volumes. Il faut cependant veiller à ne pas se priver de compétences qui pourraient être redéployées vers des métiers plus jeunes. De plus, certaines activités peuvent être considérées comme des poids morts et connaître ensuite une seconde jeunesse.

Les activités *dilemmes* connaissent la croissance mais l'entreprise ne dispose pas encore d'une forte part de marché. La firme est alors confrontée à un choix difficile : investir massivement en espérant construire une position forte. Cela exige de dépenser plus que les leaders et à un rythme supérieur à celui de la croissance du marché. L'entreprise gagne alors des parts de marché, quitte à sacrifier ses marges. Elle peut aussi décider de céder l'activité dilemme si les investissements sont trop lourds ou si elle considère qu'il est impossible de rattraper les leaders.

Bouygues est entré dans la téléphonie mobile en 1995 et l'activité n'est parvenue à l'équilibre qu'en 2003. Mais elle constitue encore une activité dilemme car la position de Bouygues, avec 17 % de parts de marché, demeure faible si on la compare à des géants européens tels que France Telecom ou Vodaphone. De plus, il est indispensable de construire un réseau haut débit, ce qui exige de lourds investissements. La pérennité de la téléphonie mobile au sein du groupe Bouygues est donc encore incertaine, surtout si le Groupe s'oriente vers le nucléaire. • Paradoxalement, TF1, qui était une des vaches à lait du groupe Bouygues, est redevenue une activité dilemme en perdant sa position dominante face à la concurrence de M6, et surtout des chaînes de la TNT (télévision numérique terrestre) que TF1 avait négligées. La multiplication de l'offre gratuite a fragmenté le marché, et les parts de marché et les recettes publicitaires de TF1 ont décliné fortement.

> *Logique et limites de la matrice BCG*

La matrice BCG s'inscrit dans une logique de diversification du risque et fonctionne mieux si les différents métiers de l'entreprise sont indépendants les uns des autres. La direction du groupe joue alors le rôle d'une banque centrale qui rassemble les liquidités excédentaires dégagées par certaines activités pour ensuite les distribuer en fonction des objectifs stratégiques et des besoins d'équilibrer le portefeuille.

Les principales limites de la matrice BCG concernent les variables retenues pour mesurer les atouts de l'entreprise et l'attrait

d'un secteur. La matrice du BCG a été élaborée pendant les années 1960, ce qui explique pourquoi elle intègre une hypothèse de croissance. Mais elle est plus difficile à appliquer lorsque les marchés stagnent ou sont en récession. De plus, l'attrait d'une activité peut être mesuré par des critères autres que le taux de croissance.

De même, la part de marché relative est un indicateur très partiel pour mesurer les atouts d'une entreprise. On peut, par exemple, intégrer les compétences de l'entreprise, sa faculté d'innovation ou sa couverture géographique… L'indicateur de part de marché relative n'est, par ailleurs, pertinent que dans les univers de coût-volume où la compétitivité d'une activité dépend de la taille. Or, il existe des domaines où la compétitivité ne repose pas sur le volume et où la part de marché ne conditionne pas la rentabilité. Ce sont les univers de différenciation.

Une autre difficulté concerne la définition du marché pertinent. Les prescriptions stratégiques peuvent, en effet, être différentes selon la perspective adoptée.

> Aux États-Unis, le marché automobile connaît une croissance faible et la part de marché de BMW dépasse à peine les 2 % loin derrière General Motors et Ford. L'activité serait donc à comprendre comme un dilemme. Cependant, si l'analyse ne concerne que les voitures haut de gamme, il apparaît que BMW est leader sur ce segment et affiche une bonne rentabilité.

Enfin, la logique de la matrice BCG est celle de l'autofinancement. Or, une entreprise peut financer son développement en externe, auprès des banques, si le coût du crédit est faible ou en cédant des activités. La nécessité de disposer de vaches à lait est alors moins nette.

> Danone a vendu sa branche bières, la plus rentable du groupe, à Scottish & Newcastle. Cette cession s'explique par la difficulté à apposer la marque ombrelle Danone sur la bière mais aussi par le prix élevé proposé par le brasseur anglais. Il dépassait la valeur actualisée des *cash flows* dégagés par cette activité. Danone a donc préféré vendre pour s'internationaliser plus rapidement.

2 La matrice McKinsey

Cette matrice reprend la logique attraits/atouts et s'efforce de corriger les insuffisances du modèle BCG. Elle utilise ainsi un

très grand nombre de critères à la fois quantitatifs et qualitatifs pour mesurer la position concurrentielle d'une entreprise et la valeur d'un secteur. Elle est construite autour de deux axes : la « valeur du secteur » et la « position concurrentielle » de l'entreprise.

La prise en compte de nombreux critères rend plus complexe l'utilisation de la matrice. De plus, il est nécessaire de hiérarchiser les critères et d'évaluer leur poids relatif.

Tableau 6.1 – Évaluation de la valeur d'un secteur

Attrait : valeur du secteur	
taille du marché taux de croissance prévu niveau de prix rentabilité sectorielle structure de concurrence degré de concentration intensité concurrentielle barrières à l'entrée intensité technologique	internationalisation de l'activité saisonnalité de l'activité sécurité des approvisionnements solvabilité des clients sensibilité du marché à la qualité ou au prix sensibilité des clients à la marque contraintes légales et réglementation climat social …
Note de valeur sectorielle (intérêt du secteur pour l'entreprise)	

Tableau 6.2 – Évaluation de la position concurentielle de l'entreprise

Atouts : position concurrentielle de l'entreprise	
taux de croissance de l'entreprise rentabilité qualité des produits, fiabilité potentiel R et D, qualité d'innovation capacité d'achats qualité des approvisionnements coût de revient des produits qualité de l'outil de production possibilité d'exploiter des synergies entre les activités	compétitivité sur les prix extension de gamme image de marque qualité du réseau de distribution qualité du SAV ressources financières compétences managériales qualité du personnel qualité des systèmes informatiques …
Note de position concurrentielle de l'entreprise	

De même, les atouts de l'entreprise sont relatifs. Il est nécessaire de les comparer avec ceux concurrents afin de vérifier si

certaines compétences de l'entreprise ne sont pas banalisées. La matrice McKinsey est donc très exhaustive. Elle permet de prendre en compte les particularités sectorielles et les spécificités de l'entreprise. Sa force réside dans sa plasticité qui lui permet de s'adapter à différents profils d'entreprises ainsi qu'à des secteurs très divers. Les critères pris en compte intègrent aussi la possibilité d'exploiter des synergies entre les activités, ce que ne fait pas la matrice BCG. On peut reprocher à cette matrice d'être difficile à utiliser ou d'être trop subjective. Cependant, elle ne doit pas être comprise dans une perspective purement instrumentale. Elle s'inscrit plutôt dans une démarche d'analyse stratégique globale.

3 La matrice Arthur D. Little

La particularité de la matrice ADL est d'introduire une perspective dynamique qui s'articule autour de la notion de cycle de vie et du degré de maturité d'une activité.

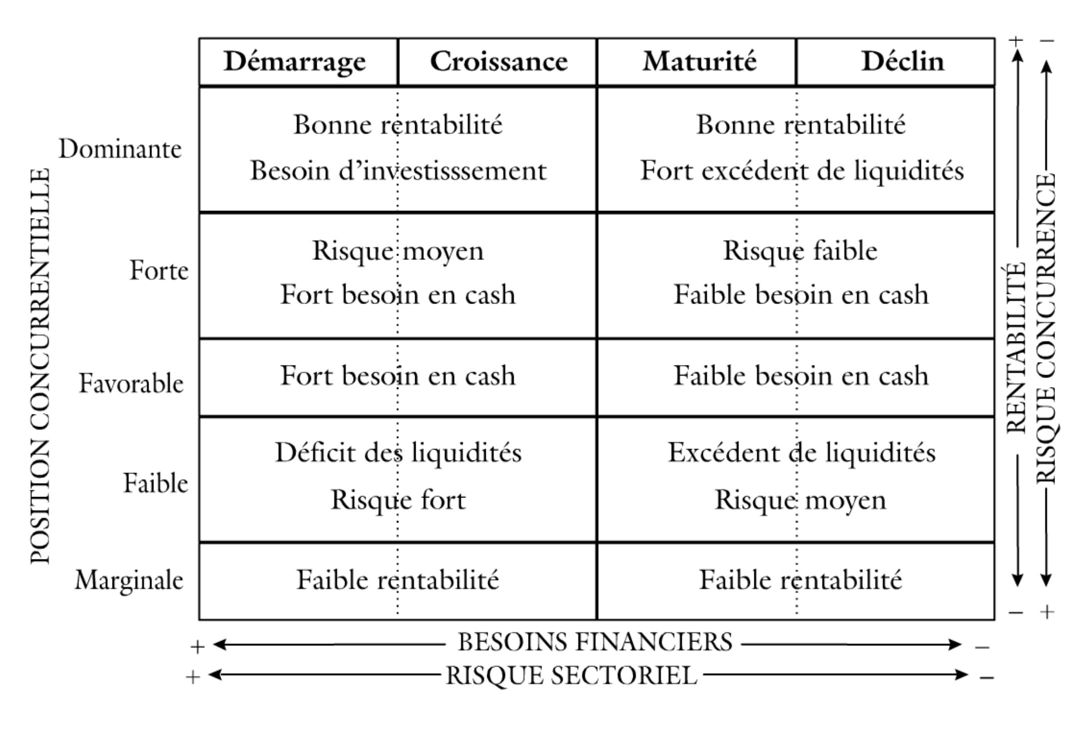


Fig. 6.2 – La matrice Arthur D. Little

Une activité, au cours de son développement, passe par quatre phases, démarrage, croissance, maturité, vieillissement. La matrice ADL prend en compte, pour chaque phase, de nombreux critères tels que le taux de croissance, le nombre de

concurrents, la largeur de la gamme de produits, la structure de la distribution, la stabilité des parts de marché, la facilité d'accès au secteur et la technologie. En phase de démarrage, la technologie est instable, alors qu'en phase de maturité elle est maîtrisée et d'accès plus aisé. De même, en phase de démarrage, la gamme de produits est souvent étroite, alors qu'elle est plus large en phase de croissance. Quant aux parts de marché, elles se stabilisent progressivement à mesure que l'activité se structure. Ainsi, plus un secteur est mature, moins il est risqué. Les besoins financiers diminuent mais les promesses de gains sont aussi plus faibles.

Fonder sa stratégie sur les phases du cycle de vie appelle cependant quelques précautions. En effet, la maturité d'une activité est relative. Elle dépend de la zone géographique. Ainsi, certaines activités considérées comme matures ont des perspectives très prometteuses dans les pays émergents.

> Le marché de l'hôtellerie deux étoiles est bien développé en Europe. Mais les perspectives de développement en Asie et en Amérique du sud sont, en revanche, très fortes.

De plus, il est assez difficile d'évaluer la durée d'une phase de cycle de vie. Certains produits passent ainsi très vite du démarrage à la maturité. De même, certaines activités considérées comme sans avenir peuvent connaître une seconde jeunesse comme c'est le cas des jouets en bois ou du skateboard.

Dans la matrice ADL, trois grandes catégories de critères permettent d'évaluer les atouts de l'entreprise : les facteurs d'approvisionnement (intégration amont, endettement, qualification et coût de la main-d'œuvre), les facteurs de production (capacités et flexibilité des unités de production, productivité, niveau de coûts, couverture géographique) et les facteurs de commercialisation (image, qualité et étendue du réseau de distribution, qualité du produit, étendue de la gamme). La matrice ADL donne des indications sur les politiques opérationnelles à décliner dans l'entreprise selon les phases de cycle de vie. Ainsi, en phase de démarrage, les efforts doivent se concentrer sur l'innovation et la fiabilité du produit. En phase de croissance, on renforce les capacités de production et on améliore la pénétration commerciale, la distribution et l'image. À mesure que l'activité arrive à maturité, il faut développer de

nouveaux marchés, mieux contrôler les coûts, éventuellement externaliser certaines fonctions.

4 La prise en compte de la technologie dans les matrices

Dans de nombreux secteurs, la technologie joue un rôle important dans l'évolution de la demande et les positions concurrentielles des entreprises. Les évolutions technologiques remettent aussi souvent en cause les segments stratégiques traditionnels, bouleversent les champs concurrentiels et les frontières entre les industries.

> La technologie numérique et Internet transforment le comportement des entreprises et des consommateurs. Les grandes maisons d'édition ou les grands majors du disque conçoivent ainsi de nouvelles stratégies combinant contenu et contenant et transforment les modes traditionnels de distribution.

Le cabinet conseil ADL a ainsi proposé une matrice fondée sur la technologie. Elle distingue les technologies de base, banalisées, nécessaires mais non suffisantes pour assurer un avantage concurrentiel. En revanche, les technologies clés, sont à la source de l'avantage concurrentiel et exigent des compétences pointues. Enfin, les technologies émergentes, encore marginales, représentent souvent un risque pour les entreprises. Elles réclament beaucoup d'investissements sans qu'un standard soit encore fixé et adopté par le marché.

Cependant, il convient d'appliquer avec précaution les matrices aux environnements technologiques dans la mesure où la technologie peut brouiller les frontières entre les secteurs. De plus, il est difficile de prévoir les conséquences de l'essor de technologies nouvelles.

> La convergence entre téléphonie, informatique et internet brouille le jeu concurrentiel et les positions établies. Ainsi, Palm, qui était leader sur le marché des PDA, n'a pu résister à la concurrence des smartphones et a finalement été racheté par HP. • Paradoxalement, Kodak, avant Sony, a été l'un des pionniers des technologies numériques dans la photographie, en développant des dos numériques pour les appareils reflex haut de gamme ou des puces électroniques pour les appareils photos. Kodak a aussi été l'une des premières firmes à se lancer dans les cadres photo numériques, les kiosques

de développement et les systèmes de transfert de photos sur ordinateurs. Mais l'entreprise, prisonnière de son approche de la photographie et obsédée à contrer Fuji, a considéré que cette compétence n'était pas centrale, ce qui a causé son déclin. • Dans les écrans plats, Panasonic, a fait le mauvais choix technologique en pariant sur la technologie plasma et a été devancé par les fabricants coréens, Samsung et LG.

5 Portefeuille d'activités et portefeuille de compétences

La plupart des matrices placent le raisonnement stratégique au niveau du produit ou de l'activité. Or, la théorie des ressources et des *core competences* propose une approche différente dans laquelle l'entreprise est comprise comme un portefeuille de compétences et non plus d'activités. Dans cette perspective, il s'agit d'enrichir les compétences de l'entreprise et d'en développer de nouvelles afin d'élargir l'offre et de se développer sur de nouveaux marchés. La combinaison des savoirs et savoir-faire existants peut donc donner naissance à de nouvelles compétences. La *corporate strategy* consiste alors à fertiliser les compétences fondamentales de l'entreprise et à optimiser les interactions entre les activités. Il est donc impératif, malgré les difficultés de mise en œuvre et la variété des activités ou des produits, de partager les expertises.

De nos jours, les matrices sont souvent décriées pour leur approche stéréotypée de la stratégie. Elles ne sont en effet que des outils partiels qu'il faut utiliser avec précaution. Leur accorder trop d'importance risque de conduire à une instrumentalisation de la stratégie. Les matrices doivent plutôt être comprises comme des outils de réflexion qui s'inscrivent dans une démarche stratégique plus large.

Chapitre 7

Les modes de développement

Une entreprise, lorsqu'elle suit une logique de croissance doit décider de son mode de développement, c'est-à-dire des moyens nécessaires pour se développer sur ses marchés.

On distingue trois grands modes de dévelop-pement : la *croissance interne* consiste pour l'entreprise à se développer à partir de ses propres ressources ; la *croissance externe* repose sur l'acquisition d'autres entreprises et les *alliances stratégiques* visent à nouer des partenariats durables avec des entreprises.

I LA CROISSANCE INTERNE

1 Croissance interne et développement

Dans la croissance interne, l'entreprise se développe à partir de ses propres ressources, par création de nouvelles unités de recherche et développement, de production ou par le développement de la force commerciale. La croissance interne repose en priorité sur les facultés d'innovation de l'entreprise, sur sa capacité à développer et à imposer sur le marché de nouveaux produits, à élargir sa gamme et ses réseaux de distribution.

> Distancé en taille par Vivendi Games (Blizzard et Activision) et par Electronic Arts, Ubisoft préfère miser sur la croissance interne en accroissant les capacités de production de ses propres studios et en lançant de nouveaux jeux, dont certains (Assassin's Creed, Rainbow Six Vega 2, Lapins Crétins) connaissent un grand succès. De plus, Ubisoft a très tôt misé sur la Nintendo DS et la Wii qui tirent le marché.

La croissance interne constitue un moyen privilégié pour mettre en œuvre une stratégie de spécialisation. La diversification par croissance interne est possible, mais si la distance stratégique entre le métier de base et la nouvelle activité est

importante, l'entreprise aura tendance à recourir à des acquisitions ou à réaliser des alliances. Cependant, des entreprises comme Canon ou Sony ont concilié croissance interne et diversification de leurs activités.

L'Air liquide s'est développé essentiellement par croissance interne, que ce soit pour renforcer son offre ou diversifier ses activités. Aujourd'hui, l'entreprise spécialisée dans les gaz industriels se diversifie dans les services aux entreprises et les services de santé. Cette offre nouvelle consiste à proposer aux clients des solutions globales sur la base des compétences propres de l'entreprise.

Certaines entreprises préfèrent s'appuyer sur la croissance interne pour développer leurs propres innovations à partir des compétences accumulées.

2 Avantages et limites

Le développement par croissance interne est un processus de développement lent et coûteux. Croître de façon organique prend plus de temps que d'acheter des actifs existants. Cette lenteur est problématique dans des secteurs en croissance où il est important de conquérir rapidement des positions fortes. Mais en s'inscrivant dans une temporalité plus longue, la croissance interne permet aussi une plus grande cohérence de développement. Elle s'inscrit ainsi mieux dans la logique de développement des *core competences* de l'entreprise.

Comme beaucoup d'entreprises japonaises, Sony considère que la croissance externe ne favorise pas l'innovation et génère des problèmes d'intégration. Sony préfère miser sur la croissance organique pour développer de façon cohérente de nouveaux produits ou s'appuyer sur des alliances ponctuelles avec des partenaires bien choisis.

En revanche, quand un marché arrive à maturité, la croissance interne risque d'entraîner des surcapacités alors que le recours à l'achat de concurrents permet de se développer sans créer une surproduction qui ferait chuter les prix.

II LA CROISSANCE EXTERNE : LES FUSIONS-ACQUISITIONS

La croissance externe consiste à se développer par acquisition d'entreprises. Cette stratégie permet à la firme de renforcer sa

position concurrentielle en augmentant sa taille, ses parts de marché, en acquérant de nouvelles marques. Elle donne aussi l'occasion d'accéder à de nouveaux marchés et de s'internationaliser rapidement.

La croissance du groupe Ricard s'est faite par acquisition (rachat de Seagram en 2001 et de Allied Domecq en 2005), ce qui lui a permis d'enrichir son portefeuille de marques mondiales (Chivas, Ballantine's, Jameson, Martell, Mumm…). Par l'acquisition du Suédois Absolut, Ricard est devenu co-leader du segment des spiritueux, juste derrière Diageo, lui-même issu de la fusion entre Guiness et GrandMet. Grâce à cette opération, Ricard élargit son portefeuille de marques haut de gamme où les taux de croissance sont élevés et complète son réseau de distribution sur le continent nord-américain.

La croissance externe permet aussi de se diversifier et d'acquérir de nouvelles compétences et des technologies qu'il serait long et difficile de développer en interne.

Par opposition à la croissance organique, le principal avantage de la croissance externe est la rapidité de développement puisqu'elle consiste à acquérir des positions déjà acquises (part de marché, marque, implantation internationale) ou des compétences déjà développées (savoir-faire technologique ou managérial). La croissance externe facilite aussi le franchissement des barrières de toutes natures (technologiques, commerciales, réglementaires…). Le choix de la croissance externe dépend cependant de l'expérience de la firme dans les fusions-acquisitions.

Spécialisé dans les applications bureautiques sous Windows, Microsoft n'a pu s'imposer dans le secteur des activités Internet. Or, le PC risque d'être marginalisé par les smartphones et les tablettes. En retard sur les moteurs de recherche et les régies publicitaires et menacé par Google qui contrôlait en 2007 près de 70 % du marché de la recherche en ligne et touchait 30 % des recettes publicitaires, Microsoft essaie de pallier les échecs de sa croissance interne dans ce secteur. L'entreprise a pris une participation dans Facebook et a vraiment tenté d'acquérir Yahoo au début de l'année 2008. En revanche, Microsoft a acquis Skype en 2011 pour 8,5 milliards de dollars. • En 2011, Google a racheté la branche de téléphones portable de Motorola, afin de combiner équipement et système d'exploitation et de contrer Apple. Cette acquisition est cependant très risquée, car les deux secteurs exigent des compétences différentes et complexes à ajuster.

Les fusions-acquisitions touchent tous les secteurs. Le nombre de transactions a considérablement augmenté tout comme le montant des opérations. Ce mouvement s'explique par la mondialisation des activités et l'émergence progressive de standards de consommation. Le contexte financier favorable, la vitalité des marchés boursiers, la libéralisation des mouvements de capitaux et le développement des seconds marchés ont facilité cet essor. Les mesures de privatisation et de libéralisation ont aussi encouragé cette vague de fusions.

En revanche, l'explosion de la bulle Internet en 2001, la crise des *subprimes* et le ralentissement économique en 2008 ont entraîné une chute du nombre des opérations.

1 Les gains des fusions-acquisitions

Les fusions-acquisitions permettent de bénéficier d'économies d'échelle et de supprimer les actifs redondants. Ainsi, en R et D, le rapprochement d'entreprises permet d'étaler les frais de recherche et de spécialiser les sites. Au niveau de la production, les unités sont souvent spécialisées. Dans les secteurs en déclin ou en surcapacité, certains actifs jugés obsolètes ou non rentables peuvent être supprimés. Dans le marketing et la fonction commerciale, les fusions-acquisitions permettent d'amortir les dépenses de publicité, de rationaliser le portefeuille de produits. La réduction de la force de vente ou la fermeture de canaux de distribution redondants permettent aussi des réductions de coûts. Les fonctions de support sont aussi concernées (regroupement des services administratifs). La croissance externe permet aussi de profiter d'économies de champs et d'exploiter les synergies entre les différentes activités (partages de coûts et complémentarités des métiers).

Dans le secteur bancaire, BNP a racheté Paribas : l'opération a permis de renforcer les compétences et l'offre dans la banque d'affaires. Un des objectifs était aussi de jouer sur la complémentarité entre banque de détail et banque de financement et d'investissement. • La Caisse d'Épargne et la Banque Populaire ont fusionné en 2006 leurs banques de financement et d'investissement pour créer Natixis. Puis, les deux banques ont fusionné leurs organes centraux et s'appuient sur la complémentarité des réseaux, les Banques Populaires étant bien implantées auprès de commerçants, artisans et PME, tandis que les Caisses d'Épargne disposent de positions fortes auprès des particuliers.

Grâce à la croissance externe, l'entreprise accroît sa taille, profite des parts de marché de l'entreprise acquise et bénéficie de sa marque. Elle renforce aussi son pouvoir de négociation auprès des fournisseurs et des clients.

La BPCE, issue du rapprochement des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne, est aujourd'hui la deuxième banque française derrière le Crédit Agricole. Grâce à sa taille, elle dispose d'un réseau d'agences très dense et possède un pouvoir de négociation accru auprès de ses fournisseurs en logiciels et systèmes informatiques.

Les acquisitions permettent aussi à l'entreprise de modifier en profondeur son profil et d'acquérir une taille significative dans une activité ou sur un marché.

HP a racheté Compaq en 2002 afin de renforcer sa position dans les PC. Mais l'entreprise a aussi acquis de nombreuses sociétés éditrices de logiciels, comme Mercury Interactive (4,5 milliards de dollars) ou Opsware (1,6 milliard de dollars) afin de renforcer son offre et de se positionner sur des produits à plus forte valeur ajoutée. En 2008, HP a racheté EDS pour 14 milliards de dollars afin de devenir un des leaders mondiaux du conseil en informatique et de l'externalisation de la gestion des systèmes de télécommunication. Aujourd'hui, HP tente d'acquérir de fortes positions dans le stockage de données, et a aussi racheté Palm en 2010 afin de développer une offre de smartphones. On peut interpréter ces multiples acquisitions comme le résultat d'une démarche claire ou, au contraire, comme le signe d'une absence de fil conducteur stratégique.

La croissance externe facilite l'internationalisation. En achetant un concurrent local, l'entreprise surmonte plus facilement les barrières à l'entrée qu'elles soient de nature réglementaire, marketing ou commerciale.

L'Oréal a ainsi acquis Maybelline en 1995, ce qui lui a permit de hausser ses parts de marché de 11 % à 28 % sur le marché américain des cosmétiques. Elle a aussi acquis Body Shop afin de pénétrer le segment des cosmétiques « naturels » et d'étendre sa distribution.

Les fusions-acquisitions sont aussi l'occasion d'acquérir des compétences, souvent technologiques, qui manquent à l'entreprise.

Cisco fonde sa croissance sur l'acquisition de firmes technologiques, plus de 100 depuis 1993, afin de développer son portefeuille de produits et de technologies. Depuis plusieurs années, Cisco achète

aussi de plus grosses entreprises qui lui permettent d'entrer dans de nouvelles activités : par exemple, la sécurité informatique, avec l'acquisition d'IronPort et de ScanSafe, ou de WebEx et Tanberg dans la visioconférence sur internet.

Les fusions-acquisitions peuvent aussi être motivées par des raisons purement financières. La cible est restructurée puis revendue. Dans les années 1980, certains conglomérats ont ainsi été revendus par appartements, avec de fortes plus-values.

2 Typologies des fusions-acquisitions

On distingue quatre types de fusions-acquisitions selon les objectifs et le degré de familiarité entre le métier de l'acquéreur et celui de l'acquis.

> *La croissance horizontale*

Elle consiste à acheter des entreprises directement concurrentes, exerçant dans le même secteur d'activité. Les objectifs de ces opérations sont d'atteindre des économies d'échelle et d'accroître le pouvoir de marché (recherche d'une taille critique et croissance des parts de marché, augmentation du pouvoir de négociation, élargissement de l'offre et du portefeuille de marques, création d'une demande captive, barrières à l'entrée). Dans les secteurs arrivés à maturité, les fusions-acquisitions permettent d'augmenter les parts de marché sans créer de capacités supplémentaires ou de limiter les capacités sectorielles en détruisant des actifs obsolètes afin de maintenir le niveau de prix. Même si ce n'est pas leur objectif premier, les fusions-acquisitions horizontales permettent aussi d'accéder à des compétences grâce auxquelles l'entreprise pourra améliorer sa position concurrentielle.

> *Les fusions-acquisitions verticales*

Elles consistent à racheter des entreprises au sein de la filière économique, en amont ou en aval. Elles permettent d'obtenir des économies par suppression d'intermédiaires et par réduction des coûts de transaction. Elles augmentent le pouvoir de marché de l'entreprise qui contrôle ainsi la distribution et l'accès aux matières premières. Elles élèvent aussi des barrières

à l'entrée et permettent de disposer d'avantages de coûts sur les concurrents grâce à des prix de cession interne inférieurs à ceux du marché.

> *Les fusions-acquisitions concentriques*

Elles consistent à rapprocher des entreprises n'appartenant pas au même secteur d'activité mais entre lesquelles peuvent être exploités des liens technologiques ou commerciaux. La croissance externe est alors de nature concentrique. Elle s'inscrit dans une logique de diversification liée et s'appuie sur l'exploitation de synergies entre les activités.

Microsoft a racheté Skype et espère mettre en œuvre des synergies entre les deux entreprises grâce à la combinaison des services de voix et de vidéo sur internet de Skype, avec les solutions de visioconférence et de messagerie instantanée incluses dans Office.

Ces rapprochements permettent des économies de champ et la mise en en commun d'actifs (savoir-faire, matières premières, logistiques, appareil de production, marketing, force de vente…). Ils donnent aussi accès à des ressources complémentaires permettant à l'entreprise d'améliorer sa position concurrentielle sur son métier de base.

Disney a racheté Mattel afin d'accéder au large catalogue de super-héros (Iron Man, Hulk…) qui seront à la source de films futurs, mais permettront aussi d'accroître les revenus en merchandising (figurines, jeux, vêtements…). Cherchant de nouvelles plateformes de croissance, Sanofi a acquis Genzyme, firme de biotechnologies, spécialisée dans les maladies rares.

> *Les fusions-acquisitions conglomérales*

Elles consistent à acquérir des entreprises exerçant des métiers totalement différents. Ces opérations diversifient le risque et assurent une complémentarité financière ou géographique entre les activités. Elles s'appuient aussi sur les différentes phases de cycle de vie des activités.

3 Fusions-acquisitions et performance stratégique

Malgré leurs promesses, les fusions-acquisitions ne répondent pas toujours à leurs objectifs. Certaines études mettent en avant un taux d'échec élevé, situé entre 50 % et 70 %.

Ces mauvaises performances concernent aussi bien les acquisitions de nature conglomérale que les opérations horizontales ou concentriques. Plusieurs facteurs expliquent ces résultats :

– l'intention stratégique floue. Beaucoup de fusions-acquisitions ne répondent pas à des objectifs stratégiques précis et se limitent à l'argument de la taille critique ;

– la taille des opérations. Un prix d'acquisition élevé alourdit l'endettement de l'acquéreur et limite ses capacités de développement ;

– les réductions de coûts ne sont pas automatiques et les mesures de rationalisation ne sont pas toujours faciles à mettre en œuvre ;

> Outre les différences culturelles entre les deux entreprises, la fusion entre Carrefour et Promodès a rencontré des difficultés opérationnelles au niveau des achats, de la logistique et des systèmes d'information, ce qui a nuit à la disponibilité des marchandises en magasins.

De plus, l'avantage concurrentiel procuré par l'accroissement du pouvoir de marché peut être remis en cause par une technologie nouvelle ;

– une mauvaise évaluation stratégique de la cible. Les synergies espérées ont été mal évaluées ou sont difficiles à mettre en œuvre. La cible doit donc être évaluée en fonction de nombreux critères (attrait du secteur, pression concurrentielle, position concurrentielle, part de marché, rentabilité, qualité de la gamme, structure de coût, potentiel de développement, qualité du management, potentiel d'innovation, potentiel de synergies entre les deux entreprises…). De plus, la concrétisation de synergies nécessite des systèmes de management spécifiques ;

– la mauvaise gestion du processus de rapprochement. C'est un facteur déterminant mais souvent négligé. Beaucoup de fusions-acquisitions échouent parce que l'intégration et le rapprochement opérationnel ont été mal menés. Il ne suffit pas de prendre en compte les seuls aspects stratégiques et financiers. Une fois la négociation achevée, tout, en réalité, reste à faire.

4 Les difficultés d'intégration

La croissance par acquisitions conduit à des organisations hybrides, implique des greffes organisationnelles mettant en contact des différences stratégiques, organisationnelles et culturelles. Les échecs des fusions-acquisitions résultent souvent de la difficulté à gérer ce rapprochement.

> La fusion entre Daimler et Chrysler est un échec : le développement de modèles communs a échoué. Les usines de Chrysler n'ont pas pu mettre en œuvre les techniques de production en vigueur chez Mercedes. Les ingénieurs de Mercedes considéraient que partager des pièces ou des systèmes avec Chrysler pouvait nuire à la qualité de leurs modèles. Les différences organisationnelles et culturelles entre les entreprises étaient fortes et difficiles à concilier. Finalement, Daimler a revendu Chrysler.

> *Les configurations d'intégration*

Il est nécessaire d'analyser la compatibilité organisationnelle des entreprises. Il est aussi important d'évaluer les valeurs et les caractéristiques culturelles de chacune des entreprises. Lorsque les écarts organisationnels et culturels sont trop grands, l'intégration sera difficile. Les fusions-acquisitions sont donc prises dans un dilemme : l'intégration opérationnelle est nécessaire afin de d'obtenir des réductions de coûts mais il faut tenir compte des différences organisationnelles et culturelles entre les entreprises. Le risque est, en effet, de détruire de la valeur chez l'acquis.

Haspeslagh et Jemison (1991) distinguent trois configurations d'intégration.

Les *fusions-acquisitions d'absorption* se traduisent par l'interdépendance stratégique et organisationnelle des entreprises. Le degré d'intégration est élevé et concerne toutes les dimensions de l'entreprise. Le rapprochement répond à des objectifs de renforcement de l'activité et suit une logique de réduction de coûts. Il passe par une fusion des outils, des systèmes de management et des équipes. Il est alors nécessaire de veiller à la bonne mise en œuvre du rapprochement opérationnel.

Plusieurs modes de fusion sont possibles. L'acquéreur peut imposer son organisation, ses systèmes, sa culture. Cette approche « impérialiste » conduit à l'effacement des spécifi-

cités de l'acquis. L'acquéreur peut adopter une attitude moins conquérante et profiter des compétences de l'acquis. L'intégration ressemble plus à un « mariage » et conduit à une nouvelle organisation construite à partir du meilleur des deux entreprises.

Dans les *fusions-acquisitions de symbiose*, l'interdépendance stratégique entre les entreprises est forte mais on laisse de l'autonomie organisationnelle à l'acquis afin de ne pas détruire de compétences indispensables à sa compétitivité. Il est pourtant nécessaire d'organiser les interactions et de mettre en œuvre des synergies.

> Disney a racheté Pixar, qui était à la source de ses récents succès, et a pris garde de ne pas détruire les compétences de l'entreprise dans une absorption risquée. Pixar a gardé son siège, ses caractéristiques d'organisation et de création, et les principaux postes de la division animation de Disney ont même été confiés à des managers de Pixar.

Dans les *fusions-acquisitions de préservation*, l'intégrité stratégique et organisationnelle de l'entreprise acquise est préservée.

> Lors de l'achat de Ben & Jerry's, par Unilever, l'intégration a été précautionneuse afin de ne pas dégrader une culture focalisée sur la responsabilité sociale de l'entreprise, sur la qualité de produits naturels et sur le lien étroit avec les fournisseurs locaux du Vermont. Cependant, avec le temps, et afin de profiter des synergies, la préservation s'est transformée en symbiose et l'intégration a été plus prononcée.

> *Le management du processus d'intégration*

Le processus d'intégration doit être piloté avec soin. Les fusions-acquisitions sont souvent à la source de chocs culturels et créent un sentiment d'échec pour l'acquis (syndrome vainqueur/vaincu). Elles produisent aussi des angoisses liées à l'avenir de l'entreprise et au sort individuel. Elles donnent enfin lieu à des luttes de pouvoir qui perturbent le fonctionnement de la nouvelle entité.

En négligeant la phase d'intégration, on risque d'accroître l'ampleur de ces phénomènes, de démotiver le personnel et de souffrir d'un fort taux d'absentéisme ou du départ de cadres clés de l'entreprise acquise.

III LA CROISSANCE CONJOINTE : LES ALLIANCES

Les alliances constituent un mode de croissance qui connaît un fort développement depuis le début des années 1980. Les alliances sont des collaborations entre des entreprises parfois concurrentes visant à partager certaines de leurs ressources et de leurs compétences afin de développer un projet en commun (développement d'une offre nouvelle, implantation à l'étranger, fabrication d'un produit…). C'est ce qui les distingue des relations d'impartition qui concernent des entreprises qui ont des rapports de client à fournisseur.

Ces modes d'organisation se situent, selon Williamson (1975), entre les mécanismes de marché et la « hiérarchie » (c'est-à-dire l'organisation des ressources au sein d'une seule entreprise). Les alliances sont donc des procédés moins lourds à gérer que les fusions-acquisitions car elles n'impliquent pas un rapprochement organisationnel massif entre les entreprises concernées. Mais elles constituent une configuration organisationnelle à part entière combinant comportements de compétition et de coopération entre les entreprises alliées.

1 Une typologie des alliances

Les alliances peuvent être analysées en fonction de la nature des actifs mis en commun. Ceux-ci peuvent être semblables. L'alliance s'inscrit alors dans une logique de taille. Les actifs peuvent aussi être différents mais se compléter. L'alliance obéit alors à une logique de complémentarité.

La nature de la contribution doit aussi être prise en compte : dans une alliance, une entreprise peut apporter des ressources financières, des actifs physiques tels qu'un appareil de production ou un réseau de vente ou des actifs immatériels tels que les savoirs et les savoir-faire. À partir de ces catégories, il est possible de proposer une typologie des alliances (Garrette et Dussauge, 1995). Les deux premiers types d'alliances suivent une logique de taille, de réduction de coûts et de partages des risques et des investissements, tandis que la troisième repose sur la complémentarité.

> *Les alliances d'intégration conjointe*

Dans ces rapprochements, les entreprises ne peuvent développer seules un produit. Elles partagent les risques, les investissements et mettent en commun certaines étapes de la chaîne de valeur. Ces partages de ressources permettent de réaliser des économies d'échelle et de renforcer le pouvoir de négociation.

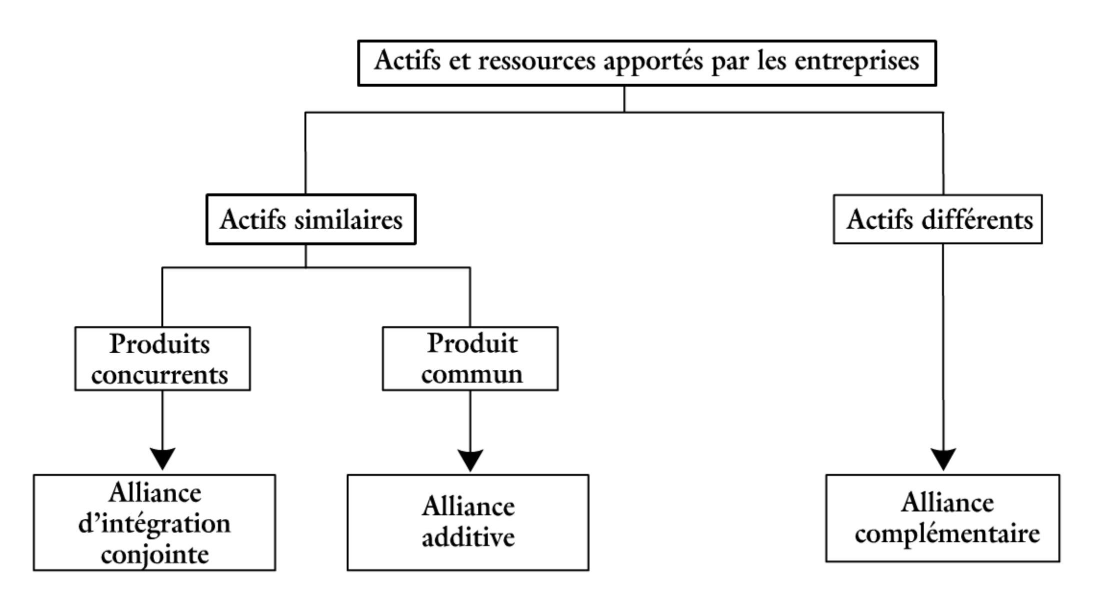


Fig. 7.1 – Typologie des alliances

La particularité de cette alliance est de conduire à la fabrication de produits qui sont ensuite frontalement concurrents sur le marché.

Peugeot-Citroën et Fiat se sont alliés pour réaliser des monospaces. Les coûts de développement et de fabrication étaient trop importants pour un seul constructeur. Les produits sont différenciés seulement en aval de la chaîne de production (finition intérieure, phares, pare-chocs, calandre). Mais les modèles sont commercialisés dans leurs réseaux respectifs et sont concurrents sur le marché. Chaque marque utilise son marketing et sa force de vente pour gagner des parts de marché.

> *Les alliances additives*

Les deux entreprises partagent des ressources de toutes natures pour développer, produire et commercialiser un produit commun. Les compétences mises en commun dans ces alliances sont souvent de nature similaire et permettent d'atteindre des économies d'échelle. Mais contrairement aux

alliances d'intégration conjointe, les alliances additives mettent entre parenthèses la concurrence. Lorsqu'il existe des rivalités entre partenaires, celles-ci portent essentiellement sur le management de l'alliance et plus particulièrement sur la répartition des tâches.

Dans ces alliances, le management du rapprochement et la répartition judicieuse des tâches sont cruciaux. Une stricte division du travail permet de réduire les coûts. Elle nécessite cependant une bonne coordination entre les entreprises.

> Pour l'Airbus A380, les équipes françaises et allemandes utilisaient des méthodes et des logiciels différents, ce qui a entraîné des retards coûteux pour la réalisation du câblage de l'appareil.

De plus, la division des tâches peut aussi impliquer une perte de compétence. Ainsi dans certains projets sensibles, à teneur militaire, par exemple, les partenaires cherchent à garder une certaine polyvalence. Malgré les coûts, les tâches sont dupliquées afin que chacun des partenaires possède un savoir-faire complet sur l'ensemble du produit.

> *Les alliances complémentaires*

Dans ces rapprochements, les partenaires combinent des actifs complémentaires. Ce qu'une entreprise apporte, l'autre n'en dispose pas en interne. Un des deux partenaires propose son savoir-faire en production et ses capacités industrielles tandis que l'autre apporte ses compétences marketing ou son réseau de distribution.

> Suite à une alliance entre Orange et Microsoft, la console Xbox 360 peut diffuser les contenus d'Orange et accéder aux chaînes de la TNT. Pour Orange, ce partenariat permet d'étendre ses services aux propriétaires de consoles Xbox, et donc de toucher environ 3 millions de clients potentiels. Et Microsoft, qui intègre déjà certaines chaînes (ESPN, BBC) ou services de VOD, peut enrichir son offre et convertir les abonnés d'Orange (environ 9 millions) à sa console. Ce partenariat traduit le besoin des fabricants de consoles d'enrichir leurs contenus pour résister à la menace de substitution par les tablettes tactiles et les télévisions connectées, certains opérateurs du Web, comme Google ou Facebook. En effet, certains sont désormais des concurrents directs avec leur offre en ligne (vidéos sur YouTube, réseaux et jeux sociaux comme Facebook…).

Les alliances complémentaires sont des processus de coopération mais elles introduisent aussi une compétition entre partenaires. Chacun cherche à réduire sa dépendance vis-à-vis du partenaire et à combler son manque de compétence. Les partenaires se livrent alors à une course à l'apprentissage afin de gagner leur indépendance. Un des enjeux de l'alliance est donc de préserver les compétences clés de leur captation par le partenaire.

2 La gestion des alliances

La mise en place d'une alliance doit d'abord reposer sur une réflexion stratégique précisant les objectifs de la coopération afin de choisir le meilleur partenaire. Le processus de rapprochement est aussi crucial : il importe de bien déterminer le rôle de chacun et d'évaluer fréquemment l'évolution et les résultats de l'alliance.

Une attention particulière doit donc être accordée à la gestion des interfaces. Comme dans les fusions-acquisitions, il faut respecter les différences organisationnelles, culturelles ou entre les styles de management tout en optimisant la coopération.

3 Le développement croissant des alliances

La multiplication des alliances peut s'expliquer par de nombreux facteurs.

> *L'intensification de la concurrence*

Les entreprises ne peuvent souvent plus être compétitives à partir de leurs seules capacités. Elles ont besoin de conclure des accords pour accéder à certaines ressources, pour pénétrer des réseaux de distribution, pour disposer d'une technologie. Les alliances représentent une solution moins coûteuse et moins rigide que les fusions-acquisitions pour atteindre ces objectifs.

> Dans le secteur des télévisions, Sony et Panasonic se sont alliés pour développer la technologie Oled et répondre ainsi à la concurrence coréenne de LG et Samsung.

> *Le partage des risques financiers*

Les alliances permettent de mettre en commun des ressources et de partager les risques financiers.

Rattrapés par la concurrence des smartphones et par la chute de leurs ventes auprès du grand public, les spécialistes des systèmes GPS, tels que TomTom ou Garmin, ont donc conclu des partenariats avec des constructeurs automobiles ou des fabricants de téléphones portables, même si les marges sont plus faibles.

> *Les phénomènes de globalisation*

Les entreprises doivent avoir une couverture mondiale tout en gardant une certaine souplesse.

Dans le secteur de l'acier plat, ThyssenKrupp s'est allié avec le japonais NKK afin de répondre à la pression croissante des clients. Les constructeurs automobiles exigent en effet de leurs fournisseurs une présence mondiale et de hauts niveaux de service et de qualité partout dans le monde.

> *L'évolution rapide des technologies*

La fréquence des changements technologiques rend aléatoire les investissements. Certaines technologies peuvent se révéler rapidement obsolètes. Les alliances permettent aux entreprises d'accéder à des technologies sans s'engager trop lourdement. Le raccourcissement de la durée de vie des produits encourage aussi le recours aux coopérations.

> *Le besoin de s'internationaliser*

Certains marchés sont difficiles d'accès en raison de la réglementation, de normes locales, de la spécificité des clients ou des réseaux de distribution. Les coopérations et les *joint ventures* (filiales communes à deux entreprises qui restent indépendantes), facilitent l'internationalisation. Un des partenaires apporte le produit tandis que l'autre apporte sa connaissance de l'environnement local.

Danone, pour s'implanter sur les marchés de l'Europe de l'Est, crée de nombreuses *joint ventures* avec des partenaires locaux qui lui permettent de gagner rapidement des parts de marchés et de surmonter les difficultés inhérentes à la réglementation et aux particularités des marchés nationaux.

> *Une diversification progressive*

Les alliances permettent d'acquérir de nouvelles compétences, d'apprendre de nouveaux métiers. Dans des environnements toujours plus complexes et concurrentiels, il est désormais difficile aux entreprises d'être compétitives à partir de leurs seules

compétences internes. Les alliances constituent un mode de croissance plus flexible que les fusions-acquisitions. Elles préservent l'autonomie des partenaires tout en leur permettant d'accéder à des compétences manquantes, à des infrastructures ou de bénéficier d'effets de taille. Les alliances permettent aussi d'éviter les inconvénients possibles de la concentration et les difficultés d'intégration qui caractérisent les fusions-acquisitions.

CONCLUSION : La valeur de la stratégie

Nous avons tenté de montrer dans cet ouvrage les différentes façons possible pour une entreprise de construire un avantage concurrentiel sur le long terme. Nous avons insisté sur la nécessité pour l'entreprise de se distinguer de ses concurrents.

Un des dangers pour la stratégie est en effet d'être prisonnière des seules exigences d'efficience interne et de réduction de coûts, certes nécessaires mais insuffisantes pour construire une stratégie durable. Cette approche tend à rabattre la stratégie sur des méthodes de gestion et à en diminuer la portée innovante. Pour caricaturer, la stratégie tombe alors aux mains des contrôleurs de gestion et des responsables des systèmes d'information.

On peut envisager un autre danger aujourd'hui avec l'émergence de la stratégie de la valeur actionnariale et la pression d'exigences purement financières sur les entreprises. Dans cette perspective, la stratégie vise d'abord à maximiser la valeur pour l'actionnaire. On peut s'interroger sur le degré de convergence entre l'approche financière de la stratégie et la définition de la stratégie comme détermination des orientations à long terme de l'entreprise. Par exemple, le groupe britannique Reckitt Beckiser proclame que son but ultime est de créer de la valeur pour l'actionnaire, ce qui passe par des programmes réguliers de rachat d'actions et par le versement de dividendes élevés. Ces mesures peuvent avoir l'inconvénient de réduire le *cash flow* dégagé par le groupe et, peut-être à terme, de grever la croissance du groupe ou de miner sa position concurrentielle. L'entreprise, soumise à des exigences à court terme de rentabilité élevée, peut dès lors être conduite à éviter le risque de

stratégies innovantes dont la rentabilité immédiate serait faible pour les actionnaires. Pour caricaturer, dans ce mouvement de financiarisation, la stratégie tombe aux mains des directeurs financiers et des actionnaires. On peut pourtant estimer que la performance d'une stratégie ne se mesure pas seulement à la Bourse.

Au-delà de la définition de la stratégie, ces questions conduisent aussi à s'interroger sur les buts mêmes de l'entreprise. Avec la mise en avant de la responsabilité sociale de l'entreprise, la finalité de la stratégie ne serait pas de satisfaire les seuls actionnaires. L'entreprise doit prendre en compte la collectivité et les valeurs de la société, non par pure philantropie mais aussi par intérêt à long terme.

La stratégie, tant dans sa définition, ses objectifs que sa pratique, se trouve donc aujourd'hui soumise à de nombreuses exigences contradictoires qu'elle doit savoir combiner pour rester en phase avec les attentes des multiples parties prenantes qui composent les environnements de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Bartlett C.A., Ghoshal S., *Le Management sans frontières*, Paris, Éditions d'Organisation, 1991.

D'Aveni R., *Hypercompétition*, Paris, Vuibert, 1995.

Garette B., Dussauge P., *Les Stratégies d'alliance*, Paris, Éditions d'Organisation, 1995.

Hamel G., Prahalad C.K., *La Conquête du futur*, Paris, Dunod, 1999.

Haspeslagh P.C., Jemison D.B., *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal.* New York, Free Press, 1991.

Kim W., Mauborgne R., « Value Innovation : the Strategic Logic of High Growth », *Harvard Business Review*, January-February, 1997, pp. 103-112.

Porter M.E., *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, 1982.

Porter M.E., *L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris, InterÉditions, 1986.

Porter M.E., « What is Strategy ? », *Harvard Business Review*, November-December, 1996, pp. 61-78.

Williamson O.E., *Markets and Hierarchies: an Analysis and Anti-trust Implication*, New York, Free Press, 1975.

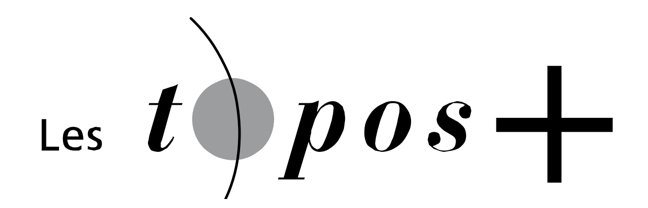
INDEX



Économie - Gestion

Bourse et marchés financiers, 3e éd., P.-J. Lehmann
Le coaching en entreprise, M. Brasseur
La communication corporate, T. Libaert, K. Johannes
La communication de crise, 3e éd., T. Libaert
La communication externe des entreprises, 3e éd., M.-H. Westphalen, T. Libaert
La communication financière, J.-Y. Léger
La communication interne des entreprises, 6e éd., N. d'Almeida, T. Libaert
La communication publique et territoriale, D. Mégard
Le comportement du consommateur, 3e éd., J. Brée
La coordination du travail dans les organisations, J. Nizet, F. Pichault
La distribution, D. Dion, I. Sueur
L'e-marketing, G. Bressolles
Enquête : entretien et questionnaire, 2e éd., H. Fenneteau
Les études de marché, 4e éd., D. Caumont
La gestion de production, 2e éd., A. Gratacap
Gestion des compétences et GPEC, C. Dejoux
La gestion des ressources humaines, 3e éd., L. Cadin, F. Guérin
Les indicateurs sociaux au XXIe siècle, F. Lebaron
L'intelligence économique, 2e éd., C. Marcon, N. Moinet
Introduction à la communication, T. Libaert
Introduction générale à la gestion, 4e éd., F. Cocula,
Le lobbying, P. Bardon et T. Libaert
Management d'équipe, 3e éd., F. Allard-Poesi
Management de l'innovation, R. Soparnot et É. Stevens
Le marketing, D. Darpy
Le marketing du tourisme, C. Petr
Marketing des services, 2e éd, D. Lapert, A. Munos
Le marketing industriel, C. Bozzo
Marketing international, A.-G. Jolivot
La marque, 2e éd., C. Lai
La monnaie, 2e éd., S. Brana, M. Cazals
La négociation, 2e éd., A. Stimec
Organisation et gestion de l'entreprise, 2e éd., R. Soparnot

Le parrainage : sponsoring et mécénat, 2e éd., B. Walliser
Prix et stratégie marketing, M. Le Gall-Ely, C. Urbain
La pensée économique contemporaine, B. Bernier
La pensée économique de Keynes, 3e éd., F. Poulon
La protection sociale, P. Batifoulier, V. Touzé
La publicité, 3e éd., D. Caumont
Les stratégies de l'entreprise, 4e éd., F. Leroy
Théories de la motivation au travail, S. Maugeri
La théorie des jeux, 2e éd., N. Eber
Théorie des organisations, 3e éd., J.-M. Plane



Déchiffrer les statistiques économiques et sociales, S. Dupays
Le développement durable, A.-J. Guérin, T. Libaert
Économie sociale et solidaire, C. Colette, B. Pigé
Les fondamentaux du management, M. Barabel, O. Meier, T. Teboul
GRH et gestion de la diversité, A. Cornet, P. Warland
La gestion internationale des ressources humaines, 2e éd., M. Barabel, O. Meier
La prospective stratégique, M. Godet, P. Durance
Le manager commercial, M. Barabel, O. Meier, T. Teboul
Marchés et instruments financiers, J. Morvan
Le marketing participatif, R. Divard
Les relations sociales en entreprise, P. Laroche

